Gouvernement du Canada
Ministère des Communications

Government of Canada
Department of Communications

Le Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail
Canadian Workplace Automation Research Centre

Canada

Ministère des Communications du Canada
Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail
Direction de la recherche organisationnelle

L'INCIDENCE DE L'INFORMATISATION SUR LES EMPLOIS ET LES RESSOURCES HUMAINES A LA VILLE DE JOLIETTE

par
René Andrews
Jean Archambault
Sylvie Roy

Août 1990
Laval

CC-CCRIT-DLR-8220-49-2

91-02004/

Ce rapport de recherche s'inscrit dans une série de rapports de recherche réalisés dans le cadre de travaux exécutés ou commandés par la Direction de la recherche organisationnelle du Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail (CCRIT), du ministère des Communications du Canada. Son contenu n'engage que les auteurs.

© Copyright Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1990
N° de catalogue Co28-1/62-1990F
ISBN 0-662-96317-2

REMERCIEMENTS

La réalisation et la poursuite de ces travaux de recherche empirique ont été rendues possible grâce à la collaboration de MM. Jacques Martin, maire de Joliette, Richard Montpetit, directeur des ressources humaines et Claude Morissette, chef de l'informatique au moment de cette étude.

Nous tenons également à remercier tous les gestionnaires et les employés de la municipalité pour leur collaboration lors des entrevues de gestion et d'analyse d'emploi. L'équipe de recherche a vivement apprécié l'intérêt manifesté par M. Richard Montpetit qui avait été désigné comme porte-parole officiel de la Ville pour la bonne marche de ces travaux.

AVANT-PROPOS

Ce rapport présente les résultats de travaux de recherche effectués à Joliette de mai 1988 jusqu'au début de l'année 1989. L'équipe du Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail était composée de MM. René Andrews et Jean Archambault, respectivement chercheur principal et chercheur invité à la Direction de la recherche organisationnelle ainsi que de M^me^ Sylvie Roy, agente de recherche.

Ce projet de recherche fait partie d'un programme global de recherche élaboré en 1987 dont l'objectif principal consiste à évaluer les incidences de l'informatisation sur les organisations et les emplois des secteurs public et parapublic. Une première recherche a été effectuée au CÉGEP Montmorency en 1987, et les résultats de ces travaux ont fait l'objet d'une diffusion publique en janvier 1988. Des travaux similaires ont été exécutés de façon parallèle à l'Université Laval et à l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec.

Les travaux de cette étude empirique à Joliette ont pour objectif d'évaluer les incidences de l'informatisation sur les structures organisationnelles, les modes de gestion et de fonctionnement et les emplois d'une municipalité de taille moyenne. Il s'agit de travaux effectués pour fins de recherche, durant une période de temps précise, et dont les résultats ne visent aucunement à se substituer aux mécanismes officiels de l'organisation qui a bien daigné nous accueillir.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

Chapitre 1 PORTRAIT GLOBAL DE L'ORGANISATION 3
1.1 Ville de Joliette 3
1.2 Mission de la Ville de Joliette 4
1.3 Structures organisationnelles et effectifs 5
1.3.1 Direction générale 6
1.3.2 Bureau du greffier 6
1.3.3 Direction des services techniques 6
1.3.4 Direction de la sécurité publique 7
1.3.5 Direction des travaux publics 8
1.3.6 Direction des loisirs et de la culture 8
1.3.7 Direction des ressources humaines 8
1.3.8 Direction du réseau électrique 9
1.3.9 Direction des finances et de la trésorerie 9

Chapitre 2 PORTRAIT GLOBAL DE L'INFORMATISATION 12
2.1 Informatisation du travail à Joliette 12
2.2 Postes informatisés 13
2.3 Échantillonnage 14

Chapitre 3 OBJECTIFS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE 16
3.1 Structures organisationnelles 17
3.2 Modes de gestion et de fonctionnement 17
3.3 Contenu des tâches 18
3.4 Évaluation des emplois 19
3.5 Critères d'embauche, de recrutement, de mutation, de promotion et de sélection 19
3.6 Climat organisationnel et satisfaction au travail 20

Chapitre 4 INCIDENCE SUR LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET SUR LES MODES DE GESTION ET DE FONCTIONNEMENT 21
4.1 Structures organisationnelles 22
4.1.1 Création ou abolition de postes 23

4.1.2 Transfert de responsabilités intraservice ou interservice 23
4.1.3 Comportement des gestionnaires 24
4.1.4 Type de structures organisationnelles 24
4.2 Modes de gestion et de fonctionnement 25
4.2.1 Direction des finances et de la trésorerie 25
4.2.2 Direction de la sécurité publique et Bureau du greffier 26
4.2.3 Direction des loisirs et de la culture 26
4.2.4 Direction des services techniques 26
4.2.5 Direction du réseau électronique, des travaux publics et des ressources humaines 27
4.3 Conclusion 27

Chapitre 5 INCIDENCE DE L'INFORMATISATION SUR LE CONTENU DES TÂCHES 28
5.1 Outils de mesure et de gestion 29
5.1.1 Description d'emploi 29
5.1.2 Grilles d'analyse 31
5.2 Analyse de la situation 31
5.2.1 Catégorie d'emploi de bureau 34
5.2.2 Catégorie des emplois de cadre 37

Chapitre 6 INCIDENCE DE L'INFORMATISATION SUR L'ÉVALUATION DES EMPLOIS 39
6.1 Plan de classification 40
6.2 Méthodologie 41
6.3 Incidence sur le niveau des emplois à Joliette 43
6.3.1 Niveau des emplois 47
6.3.2 Facteurs d'évaluation 48

Chapitre 7 INCIDENCE SUR LES CRITÈRES D'EMBAUCHE, DE RECRUTEMENT, DE MUTATION, DE PROMOTION ET DE SÉLECTION 49
7.1 Politiques d'embauche et de recrutement 50
7.2 Incidence par types d'emploi et exigences d'emploi 50
7.2.1 Types d'emploi 51
7.2.2 Exigences d'emploi ou qualifications 52
7.3 Critères de promotion et de sélection 52
7.4 Postes de cadre 53

Chapitre 8 INCIDENCE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL 58
8.1 Méthodologie 58
8.1.1 Concepts de climat organisationnel et de satisfaction au travail 58
8.1.2 Instruments de mesure 60
8.1.3 Indice de satisfaction 62
8.1.4 Qualités métrologiques 62
8.1.5 Sujets 62
8.1.6 Schème d'analyse et méthodes statistiques 63
8.2 Présentation et analyse des résultats 63
8.2.1 Dimensions associées au travail lui-même 63
8.2.2 Dimensions associées aux conditions physiques de travail 66
8.2.3 Dimensions associées au contexte social 67
8.2.4 Dimensions associées au contexte organisationnel 69
8.3 Bibliographie 76

Conclusion 77

Glossaire 80

Annexe A Organigramme : Direction générale 84
Annexe B Organigramme : Bureau du greffier 85
Annexe C Organigramme : Direction des services techniques 86
Annexe D Organigramme : Direction de la sécurité publique 87
Annexe E Organigramme : Direction des travaux publics 88
Annexe F Organigramme : Direction des loisirs et culture 89
Annexe G Organigramme : Direction des ressources humaines 90
Annexe H Organigramme : Direction du réseau électrique 91
Annexe I Organigramme : Direction des finances et de la trésorerie 92
Annexe J Répartition du personnel par direction 93
Annexe K Description d'emploi 94
Annexe L Grille d'analyse des emplois de bureau (analyse de l'emploi) 100
Annexe M Grille d'analyse du contenu des tâches 101
Annexe N Grille d'analyse des emplois de bureau (évaluation de l'emploi) ... 102
Annexe O Profil de sélection des sténodactylos 103

INTRODUCTION

Le programme global de recherche élaboré en 1987 vise à évaluer les incidences de l'informatisation sur les organisations et les emplois des milieux suivants :

- la fonction publique fédérale;
- la fonction publique provinciale;
- la fonction publique municipale;
- le milieu de l'enseignement;
- les organismes parapublics.

Notre objectif premier consiste à favoriser une meilleure implantation de la bureautique en mettant l'accent sur la gestion des ressources humaines. L'identification de tendances et l'évaluation des incidences par types d'emploi ainsi que l'élaboration d'outils de mesure et de gestion pourront aider, nous l'espérons, les dirigeants syndicaux, le personnel de haute direction et les employés à mieux maîtriser la venue de l'informatisation au sein de leur organisme.

Nous avons choisi volontairement une municipalité de taille moyenne pour couvrir le secteur de la fonction publique municipale en raison de la transférabilité des résultats. Nos travaux de recherche à Joliette portent sur les dimensions suivantes :

- les structures organisationnelles;
- les modes de gestion et de fonctionnement;
- le contenu des tâches;
- l'évaluation des emplois;
- les critères d'embauche, de recrutement, de mutation, de promotion et de sélection;
- le climat organisationnel et la satisfaction au travail.

Chacune de ces dimensions fait l'objet d'un chapitre, à l'exception des structures organisationnelles et des modes de gestion et de fonctionnement qui sont regroupés sous un seul chapitre compte tenu de leur similitude. Afin d'aider les

lecteurs à mieux situer notre démarche, il serait bon de préciser qu'il s'agit d'une recherche empirique qui se divise en quatre étapes :

a) D'abord, l'équipe de recherche a concentré ses efforts sur l'analyse et l'étude de dossiers reliés à l'informatisation et à la gestion des ressources humaines. Des rencontres avec les principaux intéressés et des précisions sur les objectifs, la méthodologie et la démarche poursuivie ont complété cette 1re phase.

b) La 2e étape fut centrée sur la recherche active ayant comme pierre d'assise les entrevues de gestion et d'analyse d'emploi.

c) L'analyse et la synthèse des renseignements et des données ont succédé aux entrevues.

d) Enfin, une version préliminaire du rapport a été rédigée et soumise aux membres de l'organisme et à un comité d'évaluation scientifique de la Direction de la recherche organisationnelle avant de prendre forme sous une version finale pour fins de diffusion publique.

CHAPITRE 1

PORTRAIT GLOBAL DE L'ORGANISATION

L'objectif principal de cette étude empirique consiste à évaluer les incidences de l'informatisation sur l'organisation de la Ville de Joliette et sur les emplois au sein même de son administration.

Compte tenu du fait que cette recherche est axée sur l'informatisation et la gestion des ressources humaines, notre démarche serait incomplète sans un bref aperçu de la mission, des objectifs et des activités de chacune des unités organisationnelles de la Ville de Joliette. Il nous est donc apparu logique de décrire le mandat, les activités et la structure organisationnelle d'une direction avant de parler de façon spécifique et détaillée du contenu des tâches ou de l'évaluation des emplois. D'ailleurs, la même logique a été suivie pour les chapitres II et III qui portent respectivement sur le portrait global de l'informatisation ainsi que sur les objectifs de recherche et la méthodologie utilisée. Les trois premiers chapitres sont des renseignements généraux qui facilitent une meilleure compréhension des chapitres suivants (IV à VIII inclusivement).

1.1 Ville de Joliette [1]

La ville de Joliette a été fondée en 1823 par un dénommé Barthélémy Joliette, notaire à l'époque. Cette ville est située sur les rives de la rivière l'Assomption, à une cinquantaine de kilomètres au nord-est de Montréal. La population est de 17 000 habitants et l'agglomération de 40 000 habitants. Les municipalités avoisinantes telles que Saint-Charles-Borromée, Notre-Dame-des-Prairies et Saint-Paul font toutes partie de la région métropolitaine de Joliette.

---

[1] Dossier économique de la région de Joliette préparé par la Corporation de développement économique de la région de Joliette (C.D.E.R.J.), septembre 1988.

Les activités économiques de la région sont très diversifiées. En effet, nous retrouvons 7 % de la main-d'oeuvre dans le secteur agricole, 28 % dans le secteur manufacturier et 65 % dans le secteur tertiaire. Quant aux activités culturelles, il y a le musée d'Art, l'École de musique, le Camp musical, le Festival de Lanaudière, qui attire une pléiade d'artistes réputés internationalement, ainsi que la patinoire la plus longue du Québec (6 km) sise sur la rivière l'Assomption, où s'organise chaque hiver le Festi-Glace, événement de réputation internationale.

L'Administration municipale de Joliette est formée d'un maire et de neuf conseillers qui président neuf commissions. Ces différentes commissions portent sur le développement économique, les eaux et assainissements, les finances, l'électricité et autres énergies, la protection de la personne et de la propriété, les relations humaines, les travaux publics, les loisirs et la culture et l'urbanisme.

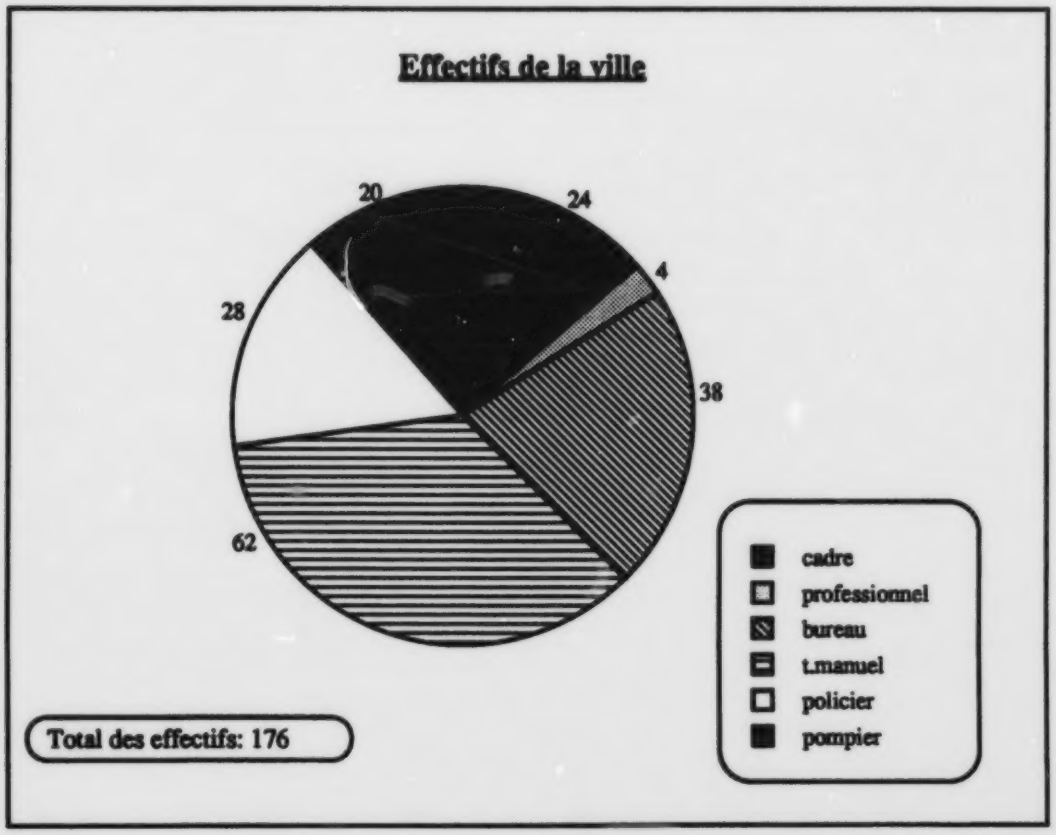
1.2 Mission de la Ville de Joliette

La Ville de Joliette doit offrir une gamme de services à sa population à des coûts raisonnables. Elle assure le lien entre chacun des services existants dont les services techniques, la sécurité publique, les travaux publics, les loisirs et la culture, les ressources humaines, le réseau électrique et les finances. Ces différents services se retrouvent normalement dans les municipalités de même dimension. Par contre, notons que Joliette fait partie d'un regroupement de quinze municipalités qui ont la particularité d'avoir leur propre réseau de distribution d'électricité. Les villes de Jonquière, Buckingham et Sherbrooke, entre autres, offrent ce service. Le réseau électrique de Joliette a amené des profits en 1987 de l'ordre de 1,5 million de dollars.

Les cinq activités de base, sans lesquelles l'Administration de la ville ne saurait exister, sont les travaux publics, la distribution de l'électricité, la protection du public, la filtration des eaux et la coordination des activités de loisirs et de culture.

1.3 Structures organisationnelles et effectifs

Sous l'autorité du maire et du conseil municipal, nous retrouvons neuf unités organisationnelles : la Direction générale, le Bureau du greffier, la Direction des services techniques, la Direction de la sécurité publique, la Surintendance des travaux publics, la Direction des loisirs et de la culture, la Direction des ressources humaines, la Direction du réseau électrique ainsi que la Direction des finances et de la trésorerie (organigramme de la ville à la page 10 et aux annexes A à J). En ce qui a trait aux effectifs, la Ville engage un total de 176 employés qui se répartissent selon les 6 catégories d'emploi suivantes : cadres (24), professionnels (4), employés de bureau (38), travailleurs manuels (62), policiers (28), pompiers (20).



1.3.1 Direction générale

La Direction générale a comme mission de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler l'ensemble des activités de la municipalité. Elle doit s'occuper entre autres de l'établissement des objectifs opérationnels, de l'administration du budget annuel, du recrutement et de la sélection des cadres, de l'élaboration des stratégies de négociation collective, de la coordination et du contrôle des décisions et des politiques du Conseil.

Au niveau des effectifs de cette direction, il y a 2 employés dont 1 poste de cadre (directeur) et 1 employé de bureau (secrétaire).

1.3.2 Bureau du greffier

Le Bureau du greffier doit planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les activités relatives au greffe comme les définit la Loi sur les cités et villes. Le greffier agit comme conseiller juridique auprès du Conseil municipal, des commissions et du directeur général. Il doit préparer l'ordre du jour des séances du Conseil et des différentes commissions, rédiger les procès-verbaux et les projets de résolution, rédiger les règlements municipaux, s'occuper de la gestion documentaire, etc.

Les effectifs de cette direction, se composent d'un poste de cadre (greffier de la Ville) et de 3 employés de bureau (2 sténodactylos, 1 archiviste).

1.3.3 Direction des services techniques

Cette direction a pour mandat de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler toutes les activités des services techniques y compris celles du Département des permis et de l'usine de filtration. Elle doit jouer un rôle de support auprès de la Surintendance des travaux publics et des différentes firmes-conseils concernant le fonctionnement des équipements municipaux. Elle doit s'occuper du développement ou de la supervision des plans et des devis nécessaires à l'extension et à l'entretien des réseaux, gérer les projets de construction ou

d'entretien, développer et voir à l'application d'un système d'entretien des équipements municipaux, etc.

En ce qui a trait aux effectifs, nous y retrouvons 16 employés dont 3 cadres (1 directeur, 1 inspecteur en bâtiments, 1 surintendant à l'usine de filtration), 4 professionnels (1 dessinateur senior, 1 technicien senior, 2 techniciens), 3 employés de bureau (1 préposé aux permis de construction, 1 sténodactylo, 1 commis junior) et 6 travailleurs manuels (opérateurs à l'usine de filtration).

1.3.4 Direction de la sécurité publique

Cette direction planifie, organise, dirige et contrôle toutes les activités administratives et opérationnelles visant à assurer la protection des citoyens et de leurs biens. Cette direction comporte trois divisions : la division des opérations, la division des services auxiliaires et administratifs et la division des incendies.

La division des opérations est responsable de l'arrestation des contrevenants et de leur comparution devant les tribunaux. Elle doit faire de la prévention tant au niveau de la circulation routière qu'au niveau criminel, et ce par l'entremise de programmes orchestrés. En ce qui a trait à la division des services auxiliaires et administratifs, elle doit supporter les deux autres divisions en termes de ressources humaines et techniques. Il est important de souligner que Joliette est l'une des seules villes québécoises où la cour relève de la Direction de la sécurité publique. Quant à la division des incendies, elle a pour rôle d'assurer la protection des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire tout en sensibilisant les gens à la prévention.

Les 62 employés travaillant pour cette direction se répartissent comme suit : 4 cadres (4 directeurs), 9 employés de bureau (1 greffier, 2 dactylos B, 5 réceptionnistes à la caserne, 1 opérateur-vérificateur), 1 travailleur manuel (concierge), 24 policiers, 4 policiers temporaires et 20 pompiers.

1.3.5 Surintendance des travaux publics

La Surintendance des travaux publics doit veiller à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle de l'ensemble des travaux publics conformément aux exigences de la Ville. Elle doit exécuter tous les travaux de pavage, d'égout, de canalisation; effectuer l'achat et l'entretien des véhicules; travailler en collaboration avec différentes entreprises telles que Gaz métropolitain et Bell Canada.

Ses effectifs se répartissent comme suit : 2 cadres (2 surintendants), 3 employés de bureau (1 commis à la paie, 1 commis-magasinier, 1 pourvoyeur) et 40 travailleurs manuels.

1.3.6 Direction des loisirs et de la culture

Cette direction a comme mandat de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler l'ensemble des activités sportives et socioculturelles qui se déroulent à Joliette. Elle doit coordonner les différentes activités conjointement avec les associations sportives et les centres communautaires. De plus, l'entretien et la gérance des infrastructures (bâtiments, parcs et autres) de la Ville relève de cette direction.

Dix employés travaillent dans cette direction dont 4 cadres (1 directeur, 1 régisseur des sports, 1 surintendant à l'aréna, 1 animateur socioculturel), 1 employé de bureau (secrétaire-dactylo) et 5 travailleurs manuels (opérateurs-concierges). En plus de ces employés, il y a des bénévoles et des employés surnuméraires qui participent à la préparation et au déroulement des différentes activités.

1.3.7 Direction des ressources humaines

Cette direction doit travailler à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle des politiques, des objectifs, des programmes, des méthodes et des procédures relatives à la gestion des effectifs de la Ville. Elle doit s'occuper des

activités reliées à la dotation du personnel, aux relations de travail, aux avantages sociaux, au développement organisationnel, à la formation, etc.

Parmi les 5 employés qui travaillent au sein de cette direction, l'on compte 1 cadre (directeur), 3 employés de bureau (1 commis à la paie, 1 sténodactylo, 1 réceptionniste) et 1 travailleur manuel (concierge).

1.3.8 Direction du réseau électrique

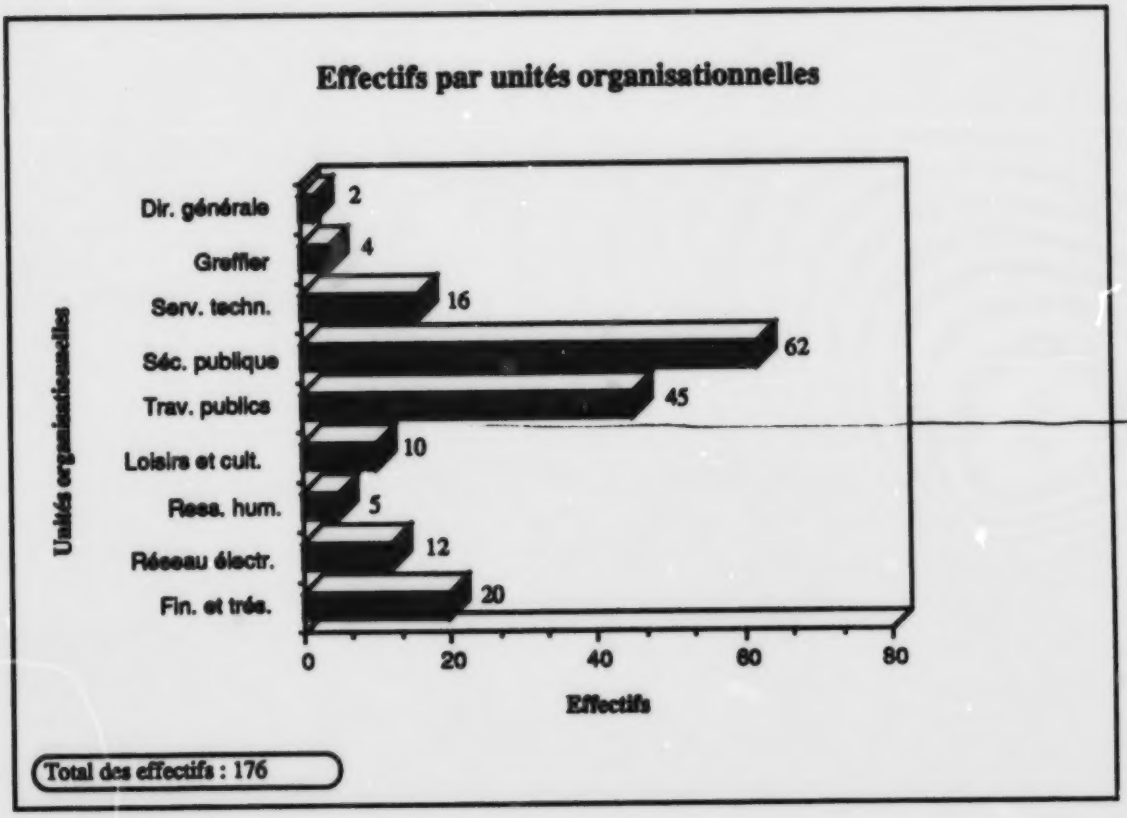
Cette direction conçoit, planifie, dirige, organise et contrôle les travaux d'opérations courantes, d'amélioration et d'expansion du réseau. Elle doit élaborer les programmes d'entretien et de rénovation du réseau électrique. Elle achète l'électricité d'Hydro-Québec et la revend par la suite aux citoyens de Joliette. La distribution de l'électricité consiste en l'entretien des lignes, le raccordement des nouveaux clients, le rétablissement du service lors des interruptions et les programmes d'entretien.

Les 12 employés de cette direction se répartissent comme suit : 2 cadres (1 directeur et 1 directeur adjoint), 1 employé de bureau (commis intermédiaire), 9 travailleurs manuels (1 technicien et 8 hommes de ligne).

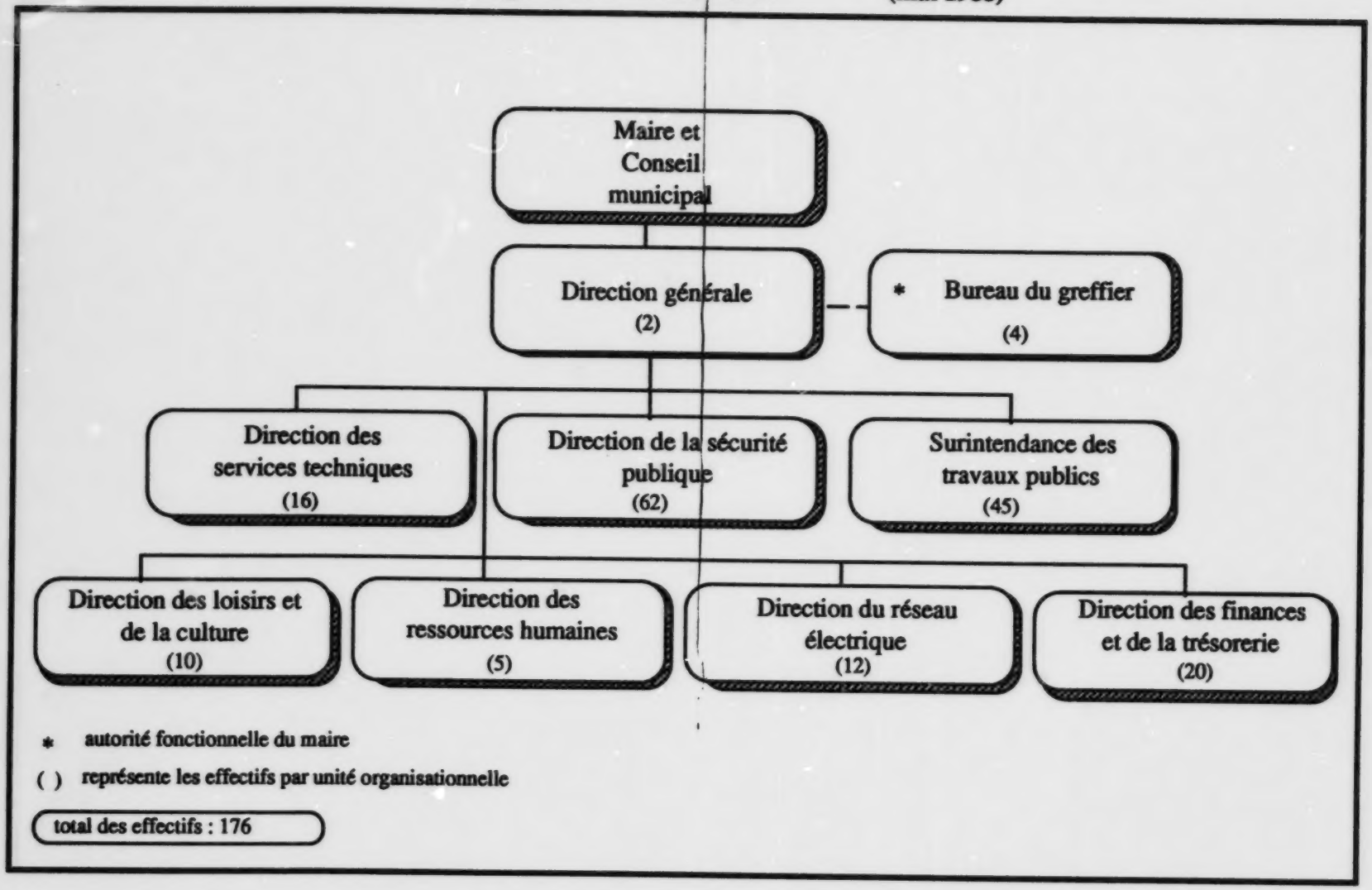
1.3.9 Direction des finances et de la trésorerie

Cette direction a comme responsabilité principale de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler l'ensemble des activités relatives à la trésorerie et aux finances. Elle doit contrôler l'entrée et la sortie d'argent, préparer le budget annuel de la Ville, développer les politiques financières et fiscales et les recommander au Conseil municipal. Elle doit aussi s'occuper de la perception des taxes et des comptes d'électricité, de la comptabilité, des achats et de la caisse. Il est à noter qu'au moment où l'on a effectué cette étude, le service informatique relevait de cette direction. Toutefois, suite au diagnostic-intervention effectué par un des chercheurs du CCRIT, la Direction générale a décidé de faire de la Division informatique une unité organisationnelle autonome dont le chef se rapporte directement au directeur général.

Cette direction se compose de 20 employés dont 6 cadres (1 directeur, 1 trésorier adjoint, 1 acheteur, 1 chef perception-électricité, 1 chef informatique, 1 adjoint au chef informatique) et 14 employés de bureau.



Organigramme-Ville de Joliette **(mai 1988)**



CHAPITRE 2

PORTRAIT GLOBAL DE L'INFORMATISATION

Le chapitre 1 a présenté brièvement la Ville de Joliette et a donné la mission, les objectifs et les activités de chacune des composantes organisationnelles ou unités administratives de cette municipalité. Le chapitre 2 trace le portrait global de l'informatisation. La première partie relate, sous forme historique, le phénomène de l'informatisation pour chacune des unités organisationnelles. La seconde décrit les postes de travail informatisés et la troisième, l'échantillonnage retenu pour les fins de cette étude.

2.1 Informatisation du travail à Joliette

C'est la Direction des finances et de la trésorerie qui a été la pionnière dans le domaine de l'informatique à la Ville de Joliette. L'utilisation de l'informatique a débuté il y a une quinzaine d'années et les différentes activités de ce service ont fait l'objet d'une informatisation progressive. Le système des comptes à payer a été un des premiers à s'informatiser en 1978 alors que le système de la paye l'est devenu en 1982. Quant à la perception des comptes d'électricité, elle est reliée au réseau depuis 1985. La division du service informatique, qui faisait partie de la Direction des finances lors de notre étude, a été créée en 1987.

Tous les postes de travail informatisés dans cette direction sont reliés à l'ordinateur central (système IBM 36) sauf celui de la sténodactylo qui utilise un micro-ordinateur de type IBM PS/2. Les logiciels utilisés sont le traitement de texte (Visio 4) et les logiciels maison qui ont été conçus spécialement pour les besoins de cette direction, tels que l'électricité, la taxation, l'évaluation, le grand livre et l'encaissement des contraventions.

Le personnel du Bureau du greffier utilise l'informatique depuis 1983 et est la seule unité organisationnelle qui utilise un système clé d'IBM. Les deux

sténodactylos utilisent un logiciel de traitement de texte (Text pack) et un logiciel de requête (Report pack).

L'informatique est utilisée à la Direction de la sécurité publique depuis 1985 et le travail relié au secrétariat a commencé à être informatisé en février 1988. Les postes de travail de la greffière de la cour municipale et de son adjointe, la dactylo B, sont reliés à l'ordinateur central (système IBM 36). Elles utilisent un logiciel maison de gestion des billets de contravention qui a été conçu pour leurs besoins. Quant à la dactylo B qui travaille aux services administratifs, elle utilise un micro-ordinateur de type IMB PS/2 avec un logiciel de traitement de texte (Visio 4) et un tableur électronique (Excel).

A la Direction des services techniques, l'utilisation de l'informatique a débuté quatre mois avant le début de ce projet. La sténodactylo travaille avec un micro-ordinateur de type IBM PS/2 et utilise un logiciel de traitement de texte (Visio 4) ainsi qu'un tableur électronique (Excel).

La Direction des loisirs et de la culture a commencé à utiliser l'informatique en mai 1988, moment où on a débuté cette étude. Le régisseur des sports (cadre) et la secrétaire-dactylo ont tous deux un micro-ordinateur de type IBM PS/2 et les logiciels utilisés sont le traitement de texte (Visio 4) et le tableur électronique (Excel).

2.2 Postes informatisés

C'est à la Direction des finances et de la trésorerie qu'on retrouve le plus grand nombre d'emplois informatisés. En effet, il y a 12 postes de travail informatisés : 10 emplois de bureau et 2 postes de cadre. Cette proportion représente plus de la moitié de notre échantillonnage. Voici la liste des emplois informatisés dans cette direction : 1 sténodactylo, 3 secrétaires-dactylos, 1 caissier-parcomètre, 2 commis juniors, 1 agent de recouvrement, 2 opérateurs-vérificateurs, 1 chef informatique (cadre) et 1 adjoint au chef informatique (cadre).

La Direction de la sécurité publique compte 3 emplois de bureau informatisés soit le poste de la greffière de la cour municipale et les 2 dactylos B. Nous

retrouvons 2 emplois de bureau informatisés au bureau du greffier et ce sont les postes des 2 sténodactylos. La Direction des loisirs et de la culture a 2 postes de travail informatisés dont 1 poste de cadre (régisseur des sports) et 1 emploi de bureau (secrétaire-dactylo). Finalement, la Direction des services techniques détient 1 emploi de bureau informatisé (sténodactylo).

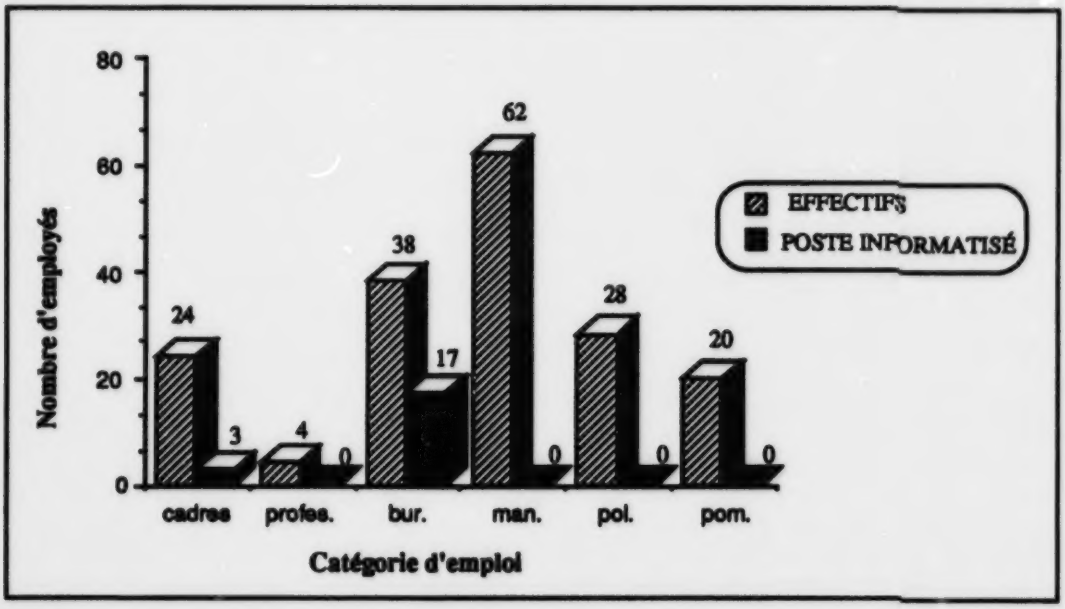
En mai 1988, il n'y avait aucun poste de travail informatisé à la Direction générale, aux Travaux publics, aux Ressources humaines et au Réseau électrique. Par contre, lors des entrevues de gestion, les directeurs de ces services ont manifesté un vif désir de s'informatiser à leur tour.

2.3 Échantillonnage

A la Ville de Joliette, l'on dénombrait au moment de notre étude seulement 20 postes de travail informatisés. Comme tous ces postes faisaient l'objet de préoccupations pour les fins de notre recherche, ils ont tous été sélectionnés. Parmi ces 20 postes de travail informatisés, on retrouve 3 emplois de cadre et 17 emplois de bureau. Les types d'emploi qui composent ces derniers se lisent comme suit : opérateur-vérificateur, commis junior, secrétaire-dactylo, caissier-parcomètre, sténodactylo, dactylo B, agent de recouvrement et greffière.

Informatisation des postes de travail par catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Effectifs	Nombre de postes informatisés
Cadres	24	3
Professionnels	4	0
Employés de bureau	38	17
Travailleurs manuels	62	0
Policiers	28	0
Pompiers	20	0
TOTAL	**176**	**20**



CHAPITRE 3

OBJECTIFS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Le contenu des tâches constitue la dimension de recherche qui a servi de pierre d'assise à l'élaboration des autres dimensions de recherche. Le contenu des tâches se veut similaire mais non identique à la «nature des tâches», qui est fréquemment utilisée dans d'autres travaux de recherche axés sur la bureautique et les emplois. L'analyse du contenu des tâches, avec les outils de mesure et d'analyse utilisés, va permettre non seulement d'évaluer le pourcentage d'informatisation d'un poste ou d'un emploi, mais également d'identifier les tâches informatisées en plus d'obtenir des précisions quant à leur contenu.

Une description d'emploi adaptée à des fins de recherche sur l'informatisation (annexe K) ainsi que des grilles d'analyse (annexe L et M) constituent les outils de mesure et de gestion utilisés pour traiter cette dimension. Il est important de noter que les descriptions d'emploi sont normalement rédigées à la suite d'entrevues avec les employés et validées par ces employés et leurs surveillants. Il s'agit donc d'une démarche de nature factuelle et non de constatations basées sur des perceptions. Ces descriptions d'emploi sont subséquemment analysées à l'aide de grilles d'analyse qui ont été conçues pour les fins de cette étude.

Etant donné que notre objectif consiste à fournir les renseignements et les outils nécessaires aux dirigeants, aux représentants syndicaux et aux employés afin de favoriser une meilleure implantation de la bureautique, nous avons élaboré d'autres dimensions de recherche qui complètent les données recueillies à la suite de l'analyse du contenu des tâches. Il s'agit des structures organisationnelles; des modes de gestion et de fonctionnement; de l'évaluation des emplois ainsi que des critères d'embauche, de recrutement, de mutation, de promotion et de sélection.

A ces cinq dimensions d'ordre factuel, nous avons ajouté le climat organisationnel et la satisfaction au travail, afin de connaître les attentes et les opinions des employés sur des sujets tels que l'autonomie, le développement personnel, l'environnement physique, l'équipement, la compétence, la santé et la

sécurité au travail, la rémunération, etc. Cette dimension est traitée de façon spécifique dans le chapitre VIII alors que les dimensions de nature factuelle dont il est fait mention au paragraphe précédent apparaissent aux chapitres IV à VII inclusivement.

3.1 Structures organisationnelles

Cette dimension regroupe les variables suivantes : le type de structures organisationnelles, la création ou l'abolition de postes, le transfert de responsabilités intraservice ou interservice et finalement le comportement des gestionnaires face à la prise en charge de nouvelles responsabilités ou à la création de nouveaux postes devenus nécessaires avec le phénomène de l'informatisation. Afin de mesurer cette dimension, nous avons utilisé la méthodologie suivante :

- conception d'un organigramme, pour chacune des unités organisationnelles sélectionnées, qui identifie clairement les postes de travail informatisés et l'équipement informatique utilisé (annexes A à J inclusivement);

- analyse de ces organigrammes et préparation de guides d'entrevue;

- entrevues de type semi-structuré avec les gestionnaires responsables de service et validation des organigrammes par le personnel de direction;

- analyse des organigrammes selon les variables préalablement définies.

3.2 Modes de gestion et de fonctionnement

L'étude effectuée au CÉGEP Montmorency a démontré l'importance des modes de gestion et de fonctionnement dans un contexte d'informatisation. Grâce à l'expérience acquise lors de cette recherche, nous avons fait des modes de gestion et de fonctionnement une dimension de recherche distincte plutôt que de les considérer comme l'une des variables de la dimension «structures organisationnelles». Nous invitons d'ailleurs les intéressés à consulter le rapport

public intitulé : L'informatisation et les emplois au CÉGEP Montmorency, afin de connaître nos hypothèses de travail et nos préoccupations de recherche relatives aux dimensions et aux variables utilisées.

Les variables associées aux modes de gestion et de fonctionnement sont les suivantes : la délégation de pouvoir, la prise de décision, les décision rendues et les mécanismes utilisés lors des comités de direction et de gestion, la planification stratégique et opérationnelle, les ressources financières et matérielles et finalement tout autre mécanisme de gestion et mode de fonctionnement en vigueur au sein de l'organisme. Pour évaluer cette dimension, la méthodologie utilisée est la suivante :

- inventaire des mécanismes internes de gestion et des interventions externes susceptibles d'influencer la gestion dans un contexte d'informatisation;

- entrevues de type semi-structuré avec les gestionnaires responsables de service;

- analyse des renseignements et des données recueillis selon les variables préalablement définies.

3.3 Contenu des tâches

Cette dimension de recherche ayant été traitée au début de ce chapitre, nous tenons simplement à préciser la méthodologie utilisée :

- élaboration des modes d'action en vue de la rédaction des descriptions d'emploi (questionnaires, entrevues, participation des gestionnaires et des employés, etc.);

- rédaction des descriptions d'emploi pour les postes informatisés, selon un format de description adapté à des fins de recherche sur l'informatisation (annexe K);

- analyse du contenu des tâches grâce à l'utilisation de grilles d'analyse (annexes L et M).

3.4 Évaluation des emplois

Les dimensions de recherche citées précédemment, et tout particulièrement le contenu des tâches, constituent une démarche essentielle à l'évaluation des emplois. Nous tenons à préciser que chacun des postes sélectionnés est évalué à l'aide de plans ou de normes de classification en vigueur au sein de l'organisme pour lequel cette recherche est effectuée, tout en tenant compte des principes de base généralement reconnus en matière d'analyse et d'évaluation des emplois.

Chaque poste sélectionné est évalué par un comité qui porte une attention particulière au phénomène de l'informatisation. Nos objectifs de recherche se veulent doubles : d'abord déterminer si l'informatisation a eu une incidence sur le niveau des emplois et ensuite identifier les facteurs d'évaluation du plan de classification qui sont touchés par l'informatisation.

3.5 Critères d'embauche, de recrutement, de mutation, de promotion et de sélection

Cette dimension se veut une suite logique des précédentes. Après avoir analysé le contenu ou la nature des tâches des postes sélectionnés et avoir déterminé si le niveau de ces postes était touché, cette dimension vise à identifier les qualifications qui sont modifiées en regard de l'informatisation. En d'autres termes, nous désirons connaître, à titre d'exemple, les nouvelles exigences requises pour un poste de secrétaire qui est touché à 50 % de son temps par l'informatisation et dont le niveau de classification a été majoré de secrétaire classe I à secrétaire classe II. Afin d'en arriver à cette étape, nous utilisons la méthodologie suivante :

- analyse du contenu des tâches;
- études des normes de recrutement et de sélection;
- identification des corps d'emploi touchés par l'informatisation;
- élaboration de profils de sélection.

3.6 Climat organisationnel et satisfaction au travail

Cette dimension se veut très différente des précédentes puisqu'elle vise à connaître les perceptions et les attentes des titulaires des postes informatisés face à un ensemble de dimensions du climat organisationnel et de la satisfaction au travail. Le processus suivant a été suivi dans le cadre de cette dimension :

- élaboration d'un questionnaire axé sur les besoins de l'étude;
- administration du questionnaire aux employés;
- analyse et interprétation des données;
- explication des techniques de mesure et d'analyse (chapitre 8).

CHAPITRE 4

INCIDENCE SUR LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET SUR LES MODES DE GESTION ET DE FONCTIONNEMENT

Afin d'évaluer l'incidence de l'informatisation sur une direction ou sur un service en particulier, nous devons connaître suffisamment l'organisation de la Ville de Joliette dans son ensemble et les systèmes informatiques utilisés en son sein. Les chapitres 1 et 2 ont donc présenté le portrait global de l'organisation et de l'informatisation alors que le chapitre 3 a donné des précisions sur les objectifs, sur la méthodologie et sur notre démarche de recherche. La présentation de ces renseignements et de ces données d'ordre général se veut un préalable essentiel à la compréhension des quatre chapitres suivants qui traitent de dimensions de recherche ayant une portée vraiment spécifique. Cette approche constitue un cheminement logique et stratégique dans le cadre de la réalisation de cette étude.

Cette façon de procéder nous permet également de posséder toutes les données nécessaires à l'élaboration d'un échantillonnage stratifié pour des travaux de recherche dans des sites qui contiennent des centaines et même des milliers d'emplois. Les 3 premiers chapitres devraient donc nous donner un bref aperçu : de la mission, des objectifs et des activités de la ville de Joliette et de chacune de ses structures organisationnelles; du phénomène de l'informatisation et des postes de travail informatisés; des objectifs, de la méthodologie utilisée et de la démarche des chercheurs dans leurs travaux.

Pour analyser et évaluer l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches des postes de travail informatisés, nous avons jugé essentiel de faire une analyse complète des structures organisationnelles et des modes de gestion et de fonctionnement. En termes pratiques, nous voulons non seulement connaître les incidences de l'informatisation sur le contenu des tâches d'une secrétaire, par exemple, mais aussi connaître les incidences sur l'unité organisationnelle de celle-ci et sur les faits et les gestes posés par les gestionnaires responsables de cette unité.

Nous désirons élaborer des outils de mesure et de gestion et identifier des tendances, afin de prévoir les conséquences de la bureautique sur les structures

organisationnelles par type d'organisation et de système informatique. Les travaux de cette recherche pourraient, à titre d'exemple, guider les dirigeants d'une autre municipalité de taille moyenne, possédant des structures organisationnelles et des systèmes informatiques similaires, lors d'une implantation de la bureautique. En d'autres mots, nous identifions le plus de symptômes possibles afin de mieux guérir la maladie! Cette règle s'applique également aux modes de gestion et de fonctionnement.

4.1 Structures organisationnelles

Au niveau de l'appareil administratif à la Ville de Joliette, nous retrouvons 9 unités organisationnelles qui regroupent 176 employés dans 6 catégories d'emploi différentes. Parmi ces 176 emplois, l'on dénombrait au moment de notre étude seulement 20 postes de travail informatisés qui ont tous été sélectionnés pour notre échantillonnage.

La Direction des finances et de la trésorerie représente la seule direction vraiment informatisée puisque l'on y retrouve 12 des 20 postes de travail visés par l'étude. La Direction générale, la Surintendance des travaux publics et les directions du réseau électrique et des ressources humaines ne comptaient aucun poste de travail informatisé lors de notre analyse. Outre la Direction des finances et de la trésorerie, l'informatisation consiste en 8 autres postes de travail informatisés qui se répartissent comme suit : la Sécurité publique (2); les Loisirs et la culture (2); le Bureau du greffier (2) et finalement la Direction des sciences techniques (1).

Afin d'analyser et d'évaluer les incidences de l'informatisation sur les structures organisationelles, nous avons utilisé les mêmes variables que celles ayant servi pour notre étude au CÉGEP Montmorency, à l'exception des modes de gestion et de fonctionnement que nous traitons maintenant comme une dimension en raison de leur importance. Ces variables se lisent comme suit : la création ou l'abolition de postes; le transfert de responsabilités intraservice ou interservice; le comportement de la gestion face à la prise en charge de nouvelles responsabilités ou face à la création de postes et finalement le type de structures organisationnelles.

L'analyse des dossiers et la conduite de dix entrevues de gestion d'une durée d'environ deux heures chacune nous ont permis d'obtenir les renseignements et les données requis pour traiter ces variables.

4.1.1 Création ou abolition de postes

Le Directeur des finances et de la trésorerie a procédé à la création d'une division informatique en 1987. Comme vous pourrez le constater à l'annexe I, cette division est composée d'un chef informatique, d'un chef adjoint et de deux opérateurs-vérificateurs. Les gestes posés par la Direction afin de créer cette unité administrative se résument comme suit :

- création du poste de chef informatique en janvier 1987;
- transfert des deux postes d'opérateurs-vérificateurs de la division du trésorier adjoint à la nouvelle division de l'informatique;
- abolition d'un poste de programmeur en mars 1987;
- création d'un poste de chef adjoint en novembre 1987.

Les entrevues de gestion et l'analyse des dossiers nous ont permis de constater qu'aucun autre poste n'avait été créé ou aboli en raison de l'informatisation, que ce soit à la Direction des finances et de la trésorerie ou dans une autre direction.

4.1.2 Transfert de responsabilités intraservice ou interservice

Compte tenu du fait qu'il existe seulement 20 postes de travail informatisés au sein de l'organisation de la Ville, et que 60 % de ces postes sont situés dans la Direction des finances et de la trésorerie, il n'est pas surprenant de constater le peu d'incidence que l'informatisation a eu sur cette variable.

Nous avons cependant noté qu'il y avait eu un transfert officiel de responsabilités à la cour municipale concernant l'entrée de données pour la gestion des billets de contraventions. De plus, la Direction des services techniques accomplit du travail de nature informatique pour la Direction des ressources

humaines concernant entre autres les prestations de la CSST et les statistiques reliées aux accidents du travail.

4.1.3 Comportement des gestionnaires

L'objectif de cette variable consiste à connaître le comportement ou la réaction des gestionnaires face à la création de nouveaux postes ou face à la prise en charge de nouvelles responsabilités. Nous désirons en somme savoir si les directeurs de service ont volontairement attendu les résultats de l'implantation informatique avant de procéder à la création de postes déjà prévus dans leur planification ou de prendre en charge de nouvelles responsabilités.

N'eût été de l'informatique, la Direction des finances et de la trésorerie aurait probablement créé de nouveaux postes dans les domaines de la paie, de la taxation et du système comptable. On nous a également spécifié lors des entrevues de gestion qu'un emploi de bureau aurait pu être aboli à cause de l'informatisation, mais que la Direction a préféré procéder à une redistribution de fonctions et de tâches à l'intérieur du service en question.

En ce qui a trait aux autres directions, les gestionnaires responsables n'ont posé aucun geste concret démontrant qu'ils ont fait preuve d'un certain conservatisme face à la création de nouveaux postes ou face à la prise en charge de nouvelles responsabilités. Cette situation ne nous surprend guère, compte tenu de la nature très fragmentaire de l'informatisation et des plans d'implantation prévus à court terme.

4.1.4 Type de structures organisationnelles

La structure organisationnelle de la Direction des finances et de la trésorerie a été modifiée par la création d'une division de l'informatique. En ce qui a trait aux autres directions, les changements sont d'un autre ordre et ils n'ont pas incité les gestionnaires à apporter des modifications à leurs structures organisationnelles. Il s'agit de constatations non surprenantes pour un organisme qui est si peu informatisé.

4.2 Modes de gestion et de fonctionnement

Lors de l'étude effectuée au CÉGEP Montmorency, nous avions traité les modes de gestion et de fonctionnement comme une variable de la dimension structure organisationnelle. Toutefois, l'analyse des travaux de recherche effectués dans cet organisme nous a convaincus de la pertinence et de l'importance de cet aspect à tel point que nous avons décidé d'en faire une dimension distincte plutôt qu'une variable pour la réalisation de nos études à l'Université Laval, à l'Office des ressources humaines et évidemment à la Ville de Joliette.

Le chapitre sept de la publication du CÉGEP Montmorency démontre clairement (page 81) l'importance des modes de gestion et de fonctionnement ainsi que notre désir de traiter cet aspect de façon plus détaillée lors de nos prochaines études.

Les variables associées à cette dimension sont reliées à la gestion quotidienne de la vie d'un cadre de niveau supérieur ou intermédiaire et se réfèrent aux mécanismes de gestion ainsi qu'aux modes de gestion et de fonctionnement qui touchent l'organisme au sein duquel il assume ses responsabilités. Nous avons dès le début défini certaines variables que l'on retrouve communément au sein des secteurs public et parapublic, mais qui peuvent être modifiées au besoin selon les habitudes de l'organisation où l'étude est effectuée. Notre objectif consiste à connaître les divers aspects qui peuvent influer sur les décisions des gestionnaires lors d'une implantation de la bureautique. Les constatations retenues à la suite de nos entrevues de gestion ainsi qu'à la suite de notre analyse des renseignements et des données sont présentées par direction, de façon regroupée ou distincte.

4.2.1 Direction des finances et de la trésorerie

Les gestionnaires de cette direction affirment que l'informatique est un outil de travail aidant à la prise de décision. Selon eux, l'informatisation leur permet d'avoir accès à de meilleurs renseignements, tout en obtenant de l'information beaucoup plus rapidement.

L'informatisation s'est également avérée un facteur très positif au niveau de la gestion financière. L'informatisation a permis une meilleure planification des budgets et un meilleur contrôle budgétaire. Cette unité administrative a, par exemple, procédé à la création d'un plan quinquennal des déboursés réels ainsi qu'à la mise sur pied d'un système d'engagement relatif aux achats.

4.2.2 Direction de la sécurité publique et Bureau du greffier

L'informatisation n'a démontré aucune incidence sur les modes de gestion et de fonctionnement de la Direction de la sécurité publique en raison d'une informatisation trop fragmentaire.

Les opérations du Bureau du greffier ont été améliorées grâce à une meilleure efficacité et un contrôle plus approprié au travail dans son ensemble. On nous a également affirmé que la gestion documentaire pourrait bénéficier d'une informatisation prochaine de ses activités.

4.2.3 Direction des loisirs et de la culture

Lors de notre entrevue, cette direction possédait un seul ordinateur qui était utilisé par deux personnes. Malgré le degré peu élevé d'informatisation des opérations, une amélioration au niveau de la programmation a été notée. Selon le gestionnaire de cette direction, l'informatique pourrait pallier une lacune concernant les activités de location pour l'aréna. De plus, il a également affirmé que si leur système était relié au système central, un meilleur contrôle budgétaire en résulterait.

4.2.4 Direction des services techniques

Un micro-ordinateur utilisé par le Directeur et la secrétaire constitue le seul équipement informatique de la Direction. Malgré tout, une amélioration a été notée relativement à la gestion des projets et à leur planification. Il s'avère en effet plus facile de planifier les coûts rattachés aux projets et plus simple de vérifier la

réalisation de certains projets. L'activité de traitement de textes a connu une augmentation de 20 % au niveau de la quantité de travail.

4.2.5 Direction du réseau électrique, des travaux publics et des ressources humaines

Ces trois directions n'étaient pas informatisées lors de notre étude. Nous avons quand même procédé à des entrevues de gestion qui ont fait ressortir une volonté et un désir d'informatisation chez les gestionnaires, étant donné les possibilités d'amélioration au niveau du contrôle d'inventaire, de la gestion budgétaire, de la gestion du personnel et des prêts de matériel.

4.3 Conclusion

Malgré le degré peu élevé d'informatisation à la Ville de Joliette, il s'avère très intéressant de constater les incidences bénéfiques de l'informatisation sur la prise de décision, la gestion documentaire, la gestion de projets et la planification opérationnelle.

Les gestionnaires des directions en voie d'informatisation voyaient d'un bon oeil une implantation informatique dans leurs unités organisationnelles. De plus, nous n'avons constaté aucune réaction négative face au phénomène de l'informatisation.

CHAPITRE 5

INCIDENCE DE L'INFORMATISATION SUR LE CONTENU DES TACHES

Les préoccupations manifestées à l'égard des incidences de l'informatisation sur la nature des tâches sont à l'origine de l'élaboration de ce programme global de recherche. En effet, selon le mandat confié par le comité aviseur et par la Direction du CCRIT au chercheur principal de notre équipe, M. René Andrews, le programme de recherche devait servir au développement d'outils de mesure et de gestion permettant d'évaluer les répercussions de la bureautique sur la nature des tâches. L'introduction a fait ressortir l'importance de l'élaboration de ces outils de mesure et de gestion ainsi que de l'identification de tendances par types d'emploi.

Comme préambule à notre analyse sur le contenu des tâches à la Ville de Joliette, nous aimerions établir le lien entre cette étude et celle effectuée au CÉGEP Montmorency. Cette première étude au CÉGEP Montmorency nous a permis d'élaborer un format de description d'emploi qui identifie concrètement les nouvelles fonctions créées par l'informatisation ainsi que les tâches particulières à l'intérieur de chacune des fonctions qui ont été modifiées par l'informatisation. Nous avions, de plus, exprimé notre satisfaction face à la justesse de cet outil en ce qui concerne l'évaluation des incidences sur le contenu des tâches des employés de soutien. Par ailleurs, nous avions comme objectif l'élaboration d'outils similaires pour d'autres catégories d'emploi.

Cette recherche au CÉGEP Montmorency a également servi à l'élaboration de grilles d'analyse qui, combinées au format de descriptions d'emploi, se sont avérées des outils essentiels pour l'évaluation des incidences sur le niveau des emplois. Parmi les autres constatations relevées, citons l'importance accordée aux incidences indirectes de l'informatisation sur les postes de cadre de niveau supérieur ou intermédiaire; la distinction apportée entre les fonctions ou les tâches de nature informatique et celles où l'informatique est utilisée comme point d'appui; la nécessité d'une analyse factuelle, détaillée et non d'une analyse superficielle basée sur des perceptions; notre satisfaction générale face au progrès réalisé à la suite d'une première étude.

Notre recherche empirique à la Ville de Joliette porte sur un nombre global de 20 postes de travail informatisés dont 17 dans la catégorie d'emploi du personnel de bureau et 3 cadres. Compte tenu de cette situation, il s'est avéré impossible de poursuivre l'un de nos objectifs, soit d'élaborer des outils de mesure pour des catégories d'emploi telles que les professionnels, le personnel technique et le personnel de direction. Cette deuxième étude nous a permis cependant de perfectionner nos grilles d'analyse; d'améliorer le format de descriptions d'emploi; d'analyser le contenu des tâches de 17 emplois de bureau sur une possibilité de 38; d'identifier certaines tendances par type d'emploi en plus de confirmer certaines hypothèses de travail reliées au contenu de la tâche.

Ce chapitre présente notre analyse de la situation pour chacun des huit types d'emploi de bureau en plus des trois postes de cadre. Il explique d'abord, de façon détaillée, en quoi consiste nos outils de mesure et de gestion ainsi que leurs modes de fonctionnement, tout en insistant sur les améliorations apportées à ce sujet lors de cette étude.

5.1 Outils de mesure et de gestion

La présente section explique la raison d'être et l'utilité du format de description d'emploi ainsi que des grilles d'analyse qui ont été employées lors de cette étude.

5.1.1 Description d'emploi

Toutes les descriptions d'emploi à la Ville de Joliette ont été rédigées à la suite d'entrevues effectuées par l'agente de recherche et validées par les employés et leur surveillant. Ce format de description d'emploi, dont un exemple apparaît à l'annexe K, contient les éléments suivants :

- renseignements d'identification (date, division, direction, etc.);
- raison d'être de l'emploi ou résumé de fonctions;
- situation de l'emploi dans l'unité administrative;
- énoncés de fonctions et de tâches;

- tableau de l'incidence de l'informatisation sur le temps de travail;
- qualifications.

Ce format de description d'emploi a été adapté à des fins de recherche sur l'informatisation, tout en tenant compte des pratiques et des coutumes en matière d'analyse et d'évaluation d'emploi. Ce document se veut un outil de gestion d'ordre pratique que les organismes des secteurs public et parapublic devraient être en mesure d'utiliser.

La section portant sur «la situation de l'emploi dans l'unité administrative» a été ajoutée au modèle précédent, et l'idée se veut une initiative de l'agent de recherche ayant oeuvré sur un projet de recherche à l'Office des ressources humaines. Cette nouvelle section permet de situer rapidement le poste au sein de son unité administrative et améliore la présentation visuelle du document.

L'énoncé de fonctions inclut une liste de tâches dont le contenu permet d'identifier les tâches informatisées et dans certains cas, isolent les nouvelles fonctions créées par l'informatisation.

Le tableau suivant l'énoncé de fonctions donne premièrement un aperçu global du degré ou du pourcentage d'informatisation du poste visé. Le deuxième élément de ce tableau se rapporte au pourcentage d'informatisation de chacune des fonctions décrites précédemment.

En ce qui a trait à la dernière section, elle porte sur les qualifications requises pour fins d'embauche et de recrutement ainsi que sur l'équipement informatique utilisé par le titulaire du poste. Ces qualifications ne tiennent pas compte des qualifications personnelles de l'employé en poste, mais de celles qui seraient requises pour la dotation d'un poste identique. Il est à noter que notre objectif vise à identifier les critères d'embauche, de recrutement, de promotion, de mutation et de sélection qui sont touchés par l'informatisation.

5.1.2 Grilles d'analyse

Comme nous l'avons démontré à l'annexe L, la première grille d'analyse comporte deux sections et se réfère à l'analyse d'un poste de travail informatisé. Il va sans dire que la section 2 de cette grille d'analyse s'avère la plus importante, car elle identifie de façon distincte les fonctions d'un poste en plus de préciser le pourcentage du temps de travail informatisé ou non informatisé. La simplicité de cette grille d'analyse n'a d'égal que son utilité. En effet, l'employé ou le gestionnaire peut d'un seul coup d'oeil évaluer le pourcentage d'informatisation d'un poste de travail et identifier les fonctions informatisées par ordre d'importance.

En ce qui à trait à l'annexe M, il s'agit d'un tableau qui contient une liste des postes de travail informatisés, présentés par ordre décroissant selon le pourcentage du temps de travail informatisé. Ce tableau inclut de plus des renseignements tels que la direction ou l'unité administrative, le titre des emplois et les catégories d'emploi en cause. Cette seconde grille d'analyse se veut véritablement un outil de gestion qui pourrait, à titre d'exemple, permettre au maire ou au directeur des ressources humaines de connaître en une seule page les renseignements suivants :

- le nombre de postes de travail informatisés;
- le nombre de postes de travail informatisés par direction et par catégorie d'emploi;
- les catégories d'emploi visées pour fins de négociation ou de système d'évaluation d'emploi à titre d'exemple;
- le pourcentage spécifique d'informatisation d'un poste.

5.2 Analyse de la situation

Cette partie porte sur notre analyse de la situation par catégorie et par types d'emploi. Nous présentons de façon brève des explications sur les huit types d'emploi de la catégorie des emplois de bureau ainsi que des renseignements pertinents sur les trois postes de cadre. Les deux tableaux synthèses qui suivent présentent une illustration des données par unités administratives et par types d'emploi.

ILLUSTRATIONS DES DONNÉES PAR UNITÉS ADMINISTRATIVES

Unités administratives	% de temps de travail informatisé
1) Bureau du greffier	
-sténodactylo	52 %
-sténodactylo	52 %
2) Direction des services techniques	
-sténodactylo	20 %
3) Direction de la sécurité publique	
-dactylo B	46 %
-dactylo B	40 %
-greffier	2 %
4) Direction des loisirs et de la culture	
-secrétaire-dactylo	59 %
-régisseur des sports *	45 %
5) Direction des finances et de la trésorerie	
-opérateur-vérificateur	90 %
-opérateur-vérificateur	90 %
-chef informatique *	85 %
-commis junior	75 %
-adjoint au chef informatique *	70 %
-commis junior	67 %
-caissier-parcomètre	58 %
-sténodactylo	56 %
-secrétaire- dactylo	50 %
-agent de recouvrement	43 %
-secrétaire-dactylo	38 %
-secrétaire-dactylo	8 %
* poste cadre	

ILLUSTRATION DES DONNÉES PAR TYPES D'EMPLOI
CATÉGORIE DES EMPLOIS DE BUREAU

Types d'emploi	Nombre de postes	% de temps de travail informatisé
1) Opérateur-vérificateur	2	90 % 90 %
2) Commis junior	2	75 % 67 %
3) Secrétaire-dactylo	4	59 % 50 % 38 % 8 %
4) Sténodactylo	4	56 % 52 % 52 % 20 %
5) Dactylo B	2	46 % 40 %
6) Caissier-parcomètre	1	58 %
7) Agent de recouvrement	1	43 %
8) Greffier	1	2 %

5.2.1 Catégorie d'emploi de bureau

Afin de permettre au lecteur de se situer face à la catégorie d'emploi de bureau, il serait bon de spécifier que cette catégorie inclut, à la Ville de Joliette, des postes de soutien, mais également des postes de techniciens ou d'agents que l'on retrouve notamment dans d'autres catégories dans la fonction publique provinciale ou fédérale.

Le contenu des tâches de chaque poste de la catégorie des emplois de bureau a été analysé par type d'emploi. Nous avons essayé de faire ressortir les caractéristiques de chacun des postes de travail informatisés.

Opérateur-vérificateur

Il existe deux postes d'opérateur-vérificateur qui font partie de la division informatique de la Direction des finances et de la trésorerie. Ces deux postes sont identiques et informatisés à 90 %. L'informatique s'avère la véritable raison d'être de ces postes avec l'entrée de données comme fonction majeure. Seulement 10 % des fonctions de ces postes ne sont pas informatisées et cela est attribuable à des tâches telles que le classement de rapports mensuels, le calcul et l'entrée de données relatives aux assurances, le classement des feuilles de paye, etc.

Commis junior

Les deux postes de commis junior se retrouvent également au sein de la Direction des finances et de la trésorerie : l'un sous l'autorité du trésorier adjoint et l'autre à la perception de l'électricité. Le poste de commis junior dans la division de l'électricité est informatisé à 75 %, alors que l'autre l'est à 67 %. Le terminal utilisé, dans les deux cas, s'avère un outil de travail prédominant pour l'accomplissement des fonctions suivantes :

- la facturation des comptes d'électricité et des comptes d'eau, qui représente 50 % des fonctions du poste de commis, est informatisée à 20 %.

- la fonction consacrée à la vérification des actifs concernant les dépôts des contrats d'électricité, qui représente 10 % des fonctions, est totalement informatisée.

- 15 % de la fonction du commis consistant à renseigner la clientèle sur la tarification de l'électricité est informatisée. Cette fonction occupe 20 % des fonctions du commis.

- la fonction de commis junior à la trésorerie, à la caisse de l'Hôtel de Ville, représentant 75 % de ses fonctions, est informatisée à 67 %.

Secrétaire-dactylo

Ce type d'emploi regroupe quatre postes de travail informatisés, dont le pourcentage d'informatisation varie passablement comme en témoignent les chiffres indiqués ci-dessous :

- 59 % pour la secrétaire-dactylo de la Direction des loisirs et de la culture;

- 50 %, 38 % et 8 % respectivement pour les trois secrétaires-dactylos de la division de la trésorerie.

Cet écart est attribuable à des raisons d'ordre organisationnel (situation du poste au sein de l'unité administrative) ainsi qu'à la nature des activités de ces composantes organisationnelles plutôt qu'à la nature du travail effectué par les titulaires des postes en question.

Caissier-parcomètre

Il existe un seul poste dans ce type d'emploi qui est informatisé à 58 %. Le caissier-parcomètre s'est vu attribué deux fonctions majeures : la collection de l'argent dans les parcomètres, qui représente 35 % de son temps et la fonction d'accueil et de service à la clientèle de la caisse de l'hôtel de ville qui demande l'utilisation du terminal pour 58 % de son temps. Il est à souligner que cette

dernière fonction est identique à celle effectuée par le commis junior dont il est fait mention précédemment.

Sténodactylo

A l'exception de la sténodactylo de la Direction des services techniques qui utilise un micro-ordinateur dans une proportion de seulement 20 % de son temps, toutes les autres sténodactylos (3) sont touchées par l'informatisation dans une proportion d'environ 50 %. Comme autre particularité de ce type d'emploi, notons le fait que les descriptions d'emploi pour les deux postes de sténodactylo du Bureau du greffier sont identiques.

En ce qui a trait à la nature des tâches informatisées de ces postes, l'ordinateur s'avère l'outil de travail majoritairement utilisé pour l'exercice des fonctions illustrées ci-dessous :

- l'accomplissement des travaux de secrétariat du personnel politique et de direction;
- le travail de greffe pour les délibérations du conseil;
- la compilation des données comptables pour le conseil de ville;
- le traitement de texte pour fins de gestion financière.

Dactylo

Les deux postes de dactylo B font partie des effectifs de la Direction de la sécurité publique et sont informatisés dans une proportion semblable soit 46 % contre 40 %.

La titulaire du poste de travail informatisé à 46 % travaille sous la Direction du greffier de la cour municipale et se sert d'un terminal comme un outil de travail important pour les fonctions suivantes : l'émission des billets d'infraction par les agents de la paix, l'annulation des billets d'infraction et des causes réglées et la compilation de rapports mensuels inhérents.

Pour ce qui est de la dactylo B qui oeuvre sous la surveillance du directeur adjoint, elle utilise son micro-ordinateur dans une proportion de 38 % à 40 %. Sa fonction est principalement reliée à la préparation des documents officiels présentés au procureur des différentes cours judiciaires.

Agent de recouvrement

L'agent de recouvrement travaille sous la direction du chef de la perception de l'électricité et son poste de travail est informatisé à 43 %. Le travail de cet employé est réparti en trois fonctions majeures et le terminal qu'il utilise est un outil de travail important.

La fonction reliée à la perception des comptes en souffrance représente 45 % de son temps dont 20 % nécessite l'utilisation du terminal comme point d'appui. La facturation des comptes d'électricité est informatisée dans une proportion de 15 % alors que la balance du temps du titulaire est consacrée au service à la clientèle, dont 8 % comporte des tâches de nature informatique.

Greffier

Le poste de greffier de la Cour municipale constitue le dernier poste de travail informatisé dans la catégorie des emplois de bureau qui est traité dans cette section. Compte tenu du fait que ce poste est informatisé seulement dans une proportion de 2 %, une analyse détaillée nous apparaît irrationnelle. Il est toutefois recommandé à la Ville de Joliette de faire cet exercice à une date ultérieure en raison de l'importance de ce poste au sein de l'organisation et de la nature des fonctions et tâches accomplies par cet employé.

5.2.2 Catégorie des emplois de cadre

Comme nous l'avons démontré au chapitre 2, il existe seulement trois postes de travail informatisés sur une possibilité de 24 emplois. De plus, deux de ces postes de travail sont reliés à la division de l'informatique. Donc, le seul gestionnaire de l'organisation, outre les services informatiques, qui utilise un micro-ordinateur dans l'exercice de ses fonctions est le régisseur des sports. D'une part, ce constat de

la situation s'avère non surprenant, car plusieurs services ou directions sont en voie d'implanter la bureautique ou se proposent de le faire sous peu; d'autre part, ceci peut s'avérer étonnant en raison du degré élevé d'informatisation à la Direction des finances et de la trésorerie et de l'intérêt démontré à l'égard de l'informatique par plusieurs cadres de l'organisation.

Le régisseur des sports se sert de son équipement informatique principalement pour la planification des activités sportives de la Ville. Son micro-ordinateur est également son outil de travail pour la comptabilité de l'association du hockey mineur.

En ce qui a trait au chef des services informatiques et à son adjoint, leurs activités se résument aux fonctions suivantes :

- planification et conception du développement informatique;
- fonctionnement du système informatique actuel;
- développement des systèmes informatiques pour les usagers;
- rôle d'expert-conseil aux différents services;
- administration du service;
- acquisition des équipements et mise à jour de l'inventaire.

CHAPITRE 6

INCIDENCE DE L'INFORMATISATION SUR L'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Après avoir analysé et évalué l'incidence de l'informatisation sur les structures organisationnelles, sur les modes de gestion et de fonctionnement et sur le contenu des tâches, nous avons poursuivi notre démarche avec l'évaluation des emplois. L'étape reliée à l'évaluation des emplois consiste à connaître l'incidence de l'informatisation sur le niveau des emplois, en plus d'identifier les facteurs d'évaluation ou les particularités des emplois qui sont touchés par l'informatique ou la bureautique.

Comme notre objectif premier consiste à fournir les données et les outils jugés essentiels pour faciliter une meilleure implantation de la bureautique, nous désirons non seulement connaître le pourcentage d'informatisation par types d'emploi, mais également savoir si l'incidence de cette informatisation s'est traduite par des répercussions sur le niveau des emplois. A titre d'exemple, les deux postes d'opérateur-vérificateur qui sont informatisés à 90 %, sont-ils suffisamment touchés au point d'en modifier le niveau?

Selon les résultats de notre étude au CÉGEP Montmorency, l'analyse et l'évaluation des 30 postes sélectionnés n'ont révélé aucune incidence sur le niveau des emplois malgré une incidence majeure, dans plusieurs cas, sur le contenu des tâches. Ce phénomène, qui peut sembler contradictoire à prime abord, s'explique par les systèmes de classification utilisés.

Selon notre hypothèse, l'incidence de l'informatisation sur la dimension «évaluation des emplois» varie selon les divers types de plans ou de systèmes de classification. A notre avis, les systèmes utilisant des méthodes de classement telles que le classement hiérarchique et la description des niveaux risquent d'être moins touchés que des systèmes prônant la cote numérique, la prédominance des niveaux et le système Hay.

Les systèmes de classification en vigueur lors de notre étude au CÉGEP Montmorency ne comportaient pas de facteurs spécifiques d'évaluation avec des éléments et des degrés. Pour évaluer un poste d'agent de bureau dans un collège, par exemple, l'évaluateur devait porter un jugement global en comparant ce poste à des postes-repères qui lui donnaient un aperçu de la nature du travail, des attributions caractéristiques et des qualifications requises. Le même poste, évalué avec un système de cote numérique, risquerait d'obtenir des résultats différents attribuables à l'utilisation de facteurs d'évaluation et de fourchettes de points. Logiquement, l'informatisation pourrait influer sur un poste qui se situe à quelques points du seuil minimum ou maximum d'un niveau.

Le présent chapitre fait état de la méthodologie et du système ou plan de classification utilisé, en plus de souligner l'incidence par types d'emploi, par niveaux ou par facteurs d'évaluation.

6.1 Plan de classification

Notre méthodologie consiste à évaluer les postes ou les emplois sélectionnés à l'aide des systèmes de classification en vigueur dans l'organisme où l'étude est effectuée. Cependant, la Ville de Joliette ne possédait aucun système de classification. Étant donné que Joliette offrait un site de recherche intéressant, nous avons préféré chercher une solution à ce problème plutôt que de choisir un autre site.

Le Directeur des ressources humaines de la Ville nous avait indiqué son désir d'adopter un système de classification dans un avenir prochain. Compte tenu de nos objectifs de recherche et des voeux exprimés par la Direction de la Ville, nous avons choisi de faire l'évaluation des emplois de bureau à l'aide du plan de classification d'une autre municipalité afin de pouvoir faire des projections. A la suite des démarches effectuées, nous avons obtenu l'autorisation du Directeur du personnel de Thetford Mines d'utiliser leur plan de classification pour les besoins de notre étude. Le choix de cette municipalité comportait les avantages suivants : municipalité de taille moyenne; certaines similarités avec Joliette au niveau du nombre d'employés et du types d'emploi; système de cote numérique.

L'utilisation d'un système de classification possèdant treize classes d'emploi de bureau s'avère intéressante, car elle nous permet de vérifier notre hypothèse à l'effet que l'incidence de l'informatisation varie selon les divers types de systèmes de classification. Ce système de classification comporte les caractéristiques suivantes:

- fourchettes de points s'échelonnant de 0 à 1000 points pour établir chacune des 13 classes d'emploi;
- huit facteurs d'évaluation avec des degrés et des points pour chacun :

  - formation, 5 degrés,
  - latitude d'action et initiative, 5 degrés,
  - complexité, jugement et difficultés, 5 degrés,
  - expérience et apprentissage, 6 degrés,
  - communications, 4 degrés,
  - surveillance, 2 volets avec chacun, 4 degrés,
  - exigences physiques, 4 degrés,
  - conditions de travail, 4 degrés;

- définitions pour chacun des degrés afin d'illustrer les exigences d'emploi partant des plus simples aux plus complexes.

6.2 Méthodologie

Dans le cas de tous nos projets de recherche, notre démarche prévoit la formation d'un comité d'évaluation qui procède à l'évaluation des postes de travail sélectionnés. Le comité d'évaluation doit respecter les principes de base généralement reconnus en matière d'analyse et d'évaluation des emplois, en plus de tenir compte des principes d'application spécifique définis dans les conventions collectives et dans les systèmes de classification pertinents.

Pour chacun des postes évalués, un consensus doit être fait. Les résultats sont inscrits sur une grille d'évaluation qui est adaptée à chacun des projets de recherche. La grille d'évaluation (annexe N) utilisée à la Ville de Joliette comporte les huit facteurs d'évaluation du système de classification choisi. Dans cette grille, nous

inscrivons le pointage obtenu pour chaque facteur, et ce tant pour la dimension informatisation du travail que pour la dimension non-informatisation.

Il est à souligner que pour les fins de cette étude, nous avons dérogé à notre démarche habituelle étant donné que la Ville de Joliette n'avait aucun plan de classification. Par conséquent, au lieu d'évaluer les emplois et de comparer les résultats avec ceux qui existaient auparavant, le comité évalue les emplois deux fois plutôt qu'une en mettant l'accent à la 2e phase sur le volet informatisation. Ces deux volets nous permettent réellement d'évaluer s'il y a une différence entre l'aspect informatisé et non informatisé. En termes scientifiques, la démarche habituellement utilisée se veut une évaluation des impacts alors que pour ce projet nous parlons plutôt d'évaluation d'incidence.

Si l'on se reporte à l'exemple illustré à l'annexe N, deux facteurs sur une possibilité de huit ont été touchés par l'informatisation. Pour le facteur «Expérience et apprentissage», ce poste de sténodactylo a reçu une cote numérique de 75 points plutôt que de 50, alors que pour le facteur «Exigences physiques» le volet informatisation reconnaît une cote numérique de 14 points au lieu de 6. Le comité d'évaluation a donc reconnu qu'il existait pour ce poste une distinction entre le volet informatisation et non-informatisation en attribuant une cote numérique différente pour ces facteurs.

Après avoir identifié les facteurs d'évaluation qui ont été modifiés à la suite de l'informatisation, la 2e phase de la démarche se veut purement une question de mathématiques. Le comité d'évaluation additionne tout simplement la cote numérique allouée pour chacun des facteurs d'évaluation et compare cette cote numérique globale à une fourchette de points préalablement définie. Dans le cas de l'exemple illustré à l'annexe N, les résultats du comité d'évaluation démontrent que le niveau de ce poste de sténodactylo est touché par l'informatisation, car l'échelle de points pour la classe 3 varie de 330 à 390 points alors que les minimums et maximums pour la classe 4 se situent respectivement à 391 et 451 points. La cote numérique globale pour le volet informatisation se chiffre à 405 points pour la classe 4, alors que dans l'autre situation, le poste a été évalué dans la classe 3 avec un total de 372 points.

6.3 Incidence sur le niveau des emplois à Joliette

Le comité d'évaluation qui a procédé à l'évaluation des emplois de la Ville de Joliette était composé du Directeur des ressources humaines de la Ville, d'un chercheur principal du CCRIT ainsi que de l'agente de recherche affectée à ce projet.

Sur les 20 postes de travail sélectionnés, 15 emplois ont été analysés et évalués par le comité. Les trois postes de cadre informatisés ont été exclus en raison du nombre limité d'emplois dans cette catégorie et du fait que le plan de classification utilisé soit conçu expressément pour la catégorie des emplois de bureau. Le poste de greffier a été éliminé étant donné que le pourcentage d'informatisation n'était pas assez élevé pour en faire l'analyse. En ce qui a trait au poste de dactylo B informatisé à 46 %, nous manquions d'information sur le contenu de la tâche, car le titulaire était en formation au moment où nous avons rédigé sa description d'emploi. Le comité d'évaluation a suivi le même processus pour chacun des postes et a respecté les principes de base mentionnés précédemment.

Afin de mieux démontrer l'incidence de l'informatisation sur le niveau des emplois et sur les facteurs d'évaluation, nous avons préparé un tableau synthèse illustrant les décisions du comité d'évaluation. Ce tableau présente les résultats par types d'emploi et indique le pointage alloué à chaque facteur tant pour la dimension informatisation que non-informatisation du travail. Il démontre de plus la cote numérique globale pour chaque emploi, la classe d'emploi pertinente et l'incidence de l'informatisation sur chacune des classes d'emploi. Notre analyse de la situation à la Ville de Joliette est présentée selon nos préoccupations de recherche, soit le niveau des emplois et les facteurs d'évaluation.

Tableau synthèse de l'évaluation des emplois

Facteurs		Emplois: opérateur-vérificateur (2) (infor. à 90 %) *	**	commis junior (infor. à 75 %) *	**	commis junior (infor. à 67 %) *	**	secrétaire-dactylo (infor. à 59 %) *	**	caissier-parcomètre (infor. à 58 %) *	**
1- Formation		72	72	108	108	108	108	72	108	36	72
2- Latitude d'action et initiative		64	64	96	96	96	96	96	96	64	64
3- Complexité, jugement et difficultés		90	90	90	90	90	90	90	90	45	90
4- Expérience et apprentissage		50	50	50	75	75	75	50	75	25	50
5- Communications		30	30	60	60	60	60	60	60	30	30
6- Surveillance	A -	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	B -	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
7- Exigences physiques		6	14	6	14	14	14	14	14	22	22
8- Conditions de travail		5	15	5	5	15	15	5	5	25	25
Total des points obtenus		342	360	440	473	483	483	412	473	272	378
Classe d'emploi		3	3	4	5	5	5	4	5	2	3
Y-a-t-il une incidence de l'informatisation sur la classe d'emploi?		NON		OUI		NON		OUI		OUI	

Légende :

* évaluation de l'emploi (en points) sans la dimension informatisation

** évaluation de l'emploi (en points) en tenant compte de la dimension informatisation

Tableau synthèse de l'évaluation des emplois (suite)

Facteurs		Emplois							
		sténodactylo (infor. à 56 %)		sténodactylo (2) (infor. à 52 %)		secrétaire-dactylo (infor. à 50 %)		agent de recouvrement (infor. à 43 %)	
		*	**	*	**	*	**	*	**
1- Formation		72	72	108	108	72	72	72	72
2- Latitude d'action et initiative		64	64	64	64	64	64	96	96
3- Complexité, jugement et difficultés		90	90	45	90	90	90	135	135
4- Expérience et apprentissage		50	75	50	50	50	75	75	75
5- Communications		60	60	60	60	60	60	90	90
6- Surveillance	A-	10	10	10	10	10	10	10	10
	B-	15	15	15	15	15	15	15	15
7- Exigences physiques		6	14	6	14	6	14	6	14
8- Conditions de travail		5	5	5	5	5	5	5	5
Total des points obtenus		372	405	363	416	372	405	504	512
Classe d'emploi		3	4	3	4	3	4	5	5
Y-a-t-il une incidence de l'informatisation sur la classe d'emploi?		OUI		OUI		OUI		NON	

Légende :

* évaluation de l'emploi (en points) sans la dimension informatisation

** évaluation de l'emploi (en points) en tenant compte de la dimension informatisation

Tableau synthèse de l'évaluation des emplois (suite)

		Emplois							
		dactylo B (infor. à 40 %)		secrétaire-dactylo (infor. à 38 %)		sténodactylo (infor. à 20 %)		secrétaire-dactylo (infor. à 8 %)	
Facteurs		*	**	*	**	*	**	*	**
1- Formation		72	108	72	72	72	72	72	72
2- Latitude d'action et initiative		64	64	64	64	64	64	64	64
3- Complexité, jugement et difficultés		90	90	90	90	90	90	90	90
4- Expérience et apprentissage		75	75	50	75	75	100	75	75
5- Communications		60	60	60	60	60	60	60	60
6- Surveillance	A-	10	10	10	10	10	10	10	10
	B-	15	15	15	15	15	15	15	15
7- Exigences physiques		6	14	6	14	14	14	6	6
8- Conditions de travail		5	5	5	5	5	5	5	5
Total des points obtenus		397	441	372	405	405	430	397	397
Classe d'emploi		4	4	3	4	4	4	4	4
Y-a-t-il une incidence de l'informatisation sur la classe d'emploi?		NON		OUI		NON		NON	

Légende :

* **évaluation de l'emploi (en points) sans la dimension informatisation**

** **évaluation de l'emploi (en points) en tenant compte de la dimension informatisation**

6.3.1 Niveau des emplois

Comme mentionné précédemment, cette partie de nos travaux tient compte de l'utilisation d'un plan de classification d'une autre municipalité de taille moyenne qui comporte certaines similarités au niveau organisationel. Compte tenu de cette réserve, nous pouvons conclure que contrairement au CÉGEP Montmorency, l'informatisation pourrait se traduire par des incidences très importantes sur le niveau des emplois.

Les résultats obtenus démontrent que l'informatisation a eu une incidence sur le niveau de sept des 15 emplois évalués qui se répartissent comme suit : un commis junior, trois secrétaires-dactylos, un caissier-parcomètre, deux sténodactylos. Notre analyse de la situation nous révèle les faits suivants :

- Les deux postes d'opérateur-vérificateur n'ont pas été touchés malgré un degré d'informatisation de 90 %. Cet état de fait s'explique par la difficulté de distinguer les différences entre les deux situations (informatisée vs non informatisée) avec la méthodologie utilisée.

- Un poste sur deux de commis junior a révélé une incidence sur le niveau de l'emploi. Dans les deux cas, le degré d'informatisation était élevé, 75 % et 67 % respectivement.

- Le niveau d'emploi de tous les postes de secrétaire-dactylo, à l'exception d'un seul, a été modifié et le poste en question est informatisé à seulement 8 %.

- Deux des trois postes de sténodactylo révèlent des incidences similaires. Le seul emploi non touché est informatisé à 20 %.

- Les autres postes de travail informatisés dont le niveau d'emploi n'a pas été modifié sont l'agent de recouvrement (infor. à 43 %) et la dactylo B (infor. à 40 %).

- Les tâches du poste de caissier-parcomètre sont informatisées à 58 % et le niveau de l'emploi a été modifié.

Pour résumer la situation, nous pouvons affirmer qu'il y a eu une incidence très importante de l'informatisation sur le niveau des emplois des secrétaires-dactylos et des sténodactylos.

6.3.2 Facteurs d'évaluation

L'informatisation a eu des incidences sur un ou plusieurs facteurs d'évaluation pour 13 des 15 postes évalués. Les deux postes qui ont fait exception à la règle sont le poste de commis junior qui est informatisé à 67 %, et celui de secrétaire-dactylo dont le pourcentage d'informatisation s'élève seulement à 8 %. Les répercussions majeures qui ont été relevées sont les suivantes :

- 10 des 15 postes ont subi une incidence de l'informatisation sur le facteur «exigences physiques»;

- 7 des 15 postes ont été touchés au niveau de l'expérience et de l'apprentissage;

- 3 des 15 postes ont connu une incidence de l'informatisation sur le facteur «complexité, jugement et difficultés» ainsi que sur celui de la «formation».

- 2 des 15 postes se sont vu attribuer une cote numérique différente pour les conditions de travail.

CHAPITRE 7

INCIDENCE SUR LES CRITÈRES D'EMBAUCHE, DE RECRUTEMENT, DE MUTATION, DE PROMOTION ET DE SÉLECTION

Cette dimension fait maintenant partie de nos travaux de recherche. Elle a été ajoutée à la suite de l'étude effectuée au CÉGEP Montmorency. Compte tenu du sens pratique que nous désirons donner à nos travaux, il nous est apparu souhaitable d'identifier les nouvelles qualifications et celles qui ont été modifiées par l'informatisation. En plus, nous élaborerons des profils de sélection ou d'embauche par types d'emploi.

Après avoir analysé le contenu des tâches et procédé à l'évaluation des emplois dans un contexte d'informatisation, nous franchissons l'étape suivante qui est reliée au recrutement et à la sélection. En termes pratiques, nous désirons savoir si le profil de sélection d'un poste de sténodactylo, à titre d'exemple, qui est informatisé à 59 % est modifié et dans l'affirmative, quelles sont les exigences qui ont changé.

En plus de fournir un outil de gestion additionnel aux dirigeants d'organismes, nous avons voulu traiter une autre avenue de recherche peu explorée jusqu'à maintenant : l'incidence de l'informatisation sur les critères d'embauche et de sélection. Il va sans dire que cette étape additionnelle s'intègre facilement à notre démarche, puisque l'analyse du contenu de la tâche, l'évaluation des emplois et les descriptions d'emploi nous fournissent déjà la majorité des éléments essentiels à cet effet. A titre d'exemple la section «Qualifications» est ajoutée au format de description d'emploi adapté à des fins de recherche sur l'informatisation.

Avant de traiter de l'incidence de l'informatisation sur les types d'emploi ainsi que des nouvelles exigences d'emploi ou celles modifiées par l'apport de l'informatique, nous présentons de façon très brève les politiques d'embauche et de recrutement en vigueur dans cette municipalité au moment de notre étude. Cela vous permettra de mieux cerner le contexte organisationnel.

7.1 Politiques d'embauche et de recrutement

Il n'existe pas de politique formelle d'embauche et de recrutement tant pour le personnel salarié que pour le personnel cadre. Pour combler les postes vacants le Directeur des ressources humaines, qui possède une solide formation académique et une expérience intéressante, s'en remet aux principes et aux règles généralement reconnus dans le domaine.

La compétence et la préférence accordée aux citoyens de Joliette s'avèrent les deux principaux critères sur lesquels reposent les décisions de recrutement et de sélection. Outre ces deux critères, les critères suivants s'appliquent lors de l'embauche du personnel cadre et salarié :

1) Pour le personnel cadre, le ou les postes vacants doivent être annoncés dans les journaux locaux afin de permettre à la population locale de poser sa candidature.

   De plus, le recrutement et la sélection du personnel cadre se font toujours par l'entremise d'une firme de consultants. Le comité de sélection se compose normalement des personnes suivantes : le maire, le président de la commission concernée, le directeur général, le président de la Commission des relations humaines, le directeur des ressources humaines et le directeur du service concerné.

2) En ce qui a trait au personnel salarié, le Directeur des ressources humaines puise à même son répertoire de candidats; en l'absence de personnes qualifiées, la priorité doit être accordée à la population joliettaine.

7.2 Incidence par types d'emploi et exigences d'emploi

Afin d'analyser et d'évaluer l'incidence de l'informatisation par types d'emploi et d'identifier les exigences d'emploi ou les qualifications qui sont nouvelles ou qui ont été modifiées par l'informatisation, nous avons suivi la démarche suivante :

a) Lors des entrevues d'analyse d'emploi nous avons questionné l'employé et le surveillant sur les connaissances, les aptitudes, la formation, les qualifications personnelles et l'expérience requise pour accomplir les fonctions du poste, en identifiant tout particulièrement les exigences reliées à l'informatique et à la bureautique. Ces renseignements apparaissent dans la description d'emploi à la section «Qualifications». Ils ont été validés par l'employé et le surveillant du poste concerné.

b) Comme deuxième étape de cette démarche, nous avons consulté les avis de concours, les affiches, les énoncés de qualités et tout autre document relié au recrutement et à la sélection pour chacun des vingt postes sélectionnés.

c) Finalement, les données apparaissant dans les descriptions d'emploi ont été comparées avec les renseignements préalablement obtenus lors du recrutement et de la sélection. Cette étude comparative nous a permis d'identifier les exigences d'emploi touchées par l'informatisation.

7.2.1 Types d'emploi

Les résultats de notre étude ont révélé une incidence très importante de l'informatisation sur les critères d'embauche, de recrutement et de sélection. En effet, le profil de sélection a été modifié pour sept des huit types d'emploi faisant partie de notre échantillonnage d'emplois de bureau. Les types d'emploi concernés sont : secrétaire-dactylo, dactylo B, sténodactylo, commis junior, caissier-parcomètre, agent de recrutement et même greffier.

Les deux postes d'opérateur-vérificateur représentent donc le seul type d'emploi dont le profil de sélection demeure inchangé. Cette situation s'explique logiquement par le fait qu'il s'agisse d'un type d'emploi de nature informatique qui exige comme préalable des connaissances de base concernant l'opération d'un ordinateur, l'entrée de données ainsi que l'aptitude à utiliser un équipement informatique. Ces constatations ne nous surprennent guère, car selon notre hypothèse la majorité des emplois de bureau au niveau du personnel de soutien devrait être touchée. Nous anticipons également une incidence importante pour la

catégorie des emplois techniques, alors que des effets devraient également se faire sentir pour les catégories regroupant les scientifiques, les professionnels ainsi que les administrateurs.

7.2.2 Exigences d'emploi ou qualifications

Après avoir identifié les types d'emploi les plus sérieusement touchés par l'informatisation, nous avons voulu identifier les exigences nouvelles ou celles qui ont été modifiées par l'informatique. Les profils de sélection que nous avons élaborés, dont un exemple apparaît à l'annexe O, nous ont permis d'établir les faits suivants :

- Pour les sept types d'emploi touchés par l'informatisation, les exigences reliées aux connaissances tiennent compte maintenant de la dimension informatisation. On demande pour les postes constituant notre échantillonnage une connaissance de base ou approfondie de l'informatique ou de l'utilisation de l'ordinateur.

- En ce qui a trait à l'expérience, les entrevues d'emploi nous ont confirmé que pour 6 des 8 types d'emploi il était nécessaire que l'employé possède de l'expérience dans le domaine de l'informatique.

- Les qualifications concernant l'aptitude à utiliser un ordinateur touchent 5 des 8 types d'emploi sélectionnés.

- Pour ce qui est des exigences qui touchent la formation et les qualités personnelles, nous n'avons pas noté de différences substantielles entre les exigences antérieures de la ville et les nouveaux profils de sélection.

7.3 Critères de promotion et de sélection

Les données qui ont été présentées jusqu'à maintenant ont traité des critères d'embauche, de recrutement et de sélection. Il nous a été impossible de poursuivre

notre étude avec les critères de promotion et de mutation en raison du phénomène récent de l'informatisation du travail.

7.4 Postes de cadre

Le nombre limité de postes informatisés de cadre empêche une étude comparative par types d'emploi. Les descriptions d'emploi rédigées pour le chef de l'informatique et son adjoint ainsi que pour le régisseur des sports contiennent cependant des faits spécifiques intéressants. Nous présentons la section «Qualifications» pour chacun de ces trois postes dans les pages suivantes. Nous terminons ce chapitre avec quelques commentaires concernant les exigences particulières concernant chaque emploi.

CHEF DE L'INFORMATIQUE

QUALIFICATIONS

CONNAISSANCES
- micro-informatique
- intégration des systèmes
- télécommunications

APTITUDES
- utilisation d'appareils informatiques
- aptitude en installation de configurations

FORMATION
- baccalauréat en informatique ou en gestion informatisée des systèmes avec 3 années d'expérience dont au moins 1 année dans un environnement de travail similaire

OU

- DEC en informatique avec 5 années d'expérience minimum

QUALITÉS PERSONNELLES
- initiative
- patience
- tenacité
- bon jugement
- ouverture d'esprit

EXPÉRIENCE
- expérience dans le développement et la conception de système, en installation, service à la clientèle, etc.
- expérience en opération
- expérience en télécommunications (au niveau de l'installation via le réseau public)

ÉQUIPEMENTS ET LOGICIELS

ÉQUIPEMENTS
- système 36
- micro-ordinateur PS/2
- réseau Joken-King

LOGICIELS
- système d'exploitation
- langage RPG II (report program generator)
- Cobol
- MS DOS
- Excel

APPROBATION DU CONTENU

TITULAIRE
SUPÉRIEUR IMMÉDIAT
RESPONSABLE DU CCRIT

ADJOINT CHEF DE L'INFORMATIQUE

QUALIFICATIONS

CONNAISSANCES
- système 36
- langage RPG II (report program generator)
- Cobol
- analyse structurée
- micro-informatique

APTITUDES
- utilisation d'un ordinateur

FORMATION
- baccalauréat en informatique avec 2 années d'expérience dans le domaine de l'informatique

QUALITÉS PERSONNELLES
- sens de l'organisation
- être capable de communiquer
- initiative
- minutieux
- jugement
- polyvalent

EXPÉRIENCE
- expérience dans le domaine de l'informatique (expérience générale : développement, entretien, contact avec les usagers)

ÉQUIPEMENTS ET LOGICIELS

ÉQUIPEMENTS
- système 36
- micro-ordinateur

LOGICIELS
- système d'exploitation SSP (system support program)
- langage RPG II (report program generator)
- Cobol
- MS DOS
- Excel
- Visio 36
- Visio 4

APPROBATION DU CONTENU

TITULAIRE
SUPÉRIEUR IMMÉDIAT
RESPONSABLE DU CCRIT

RÉGISSEUR DES SPORTS

QUALIFICATIONS

CONNAISSANCES
- base en informatique
- dactylographie

APTITUDES
- utilisation d'un ordinateur

FORMATION
- cours de secondaire V général

QUALITÉS PERSONNELLES
- diplomatie
- bon jugement
- sens de l'organisation

EXPERIENCE
- milieu des sports et des loisirs
- base en informatique

ÉQUIPEMENTS ET LOGICIELS

ÉQUIPEMENTS
- 1 micro-ordinateur
- 1 imprimante
- 1 dactylo Olympia

LOGICIELS
- Excel
- Window
- Visio 4

APPROBATION DU CONTENU

TITULAIRE
SUPÉRIEUR IMMÉDIAT
RESPONSABLE DU CCRIT

La section «Qualifications» de ces trois postes, comprend 3 parties. La première partie précise les exigences d'emploi ou les qualifications requises pour accomplir efficacement les fonctions d'un poste : connaissances, aptitudes, formation, qualités personnelles et expérience. La seconde partie est consacrée à la liste des équipements et des logiciels utilisés, alors que la dernière partie est réservée à la validation des renseignements recueillis.

Tout comme pour la catégorie des emplois de bureau, aucune incidence n'a été notée au niveau des qualités personnelles de ces trois postes de cadre. Les quatre autres éléments, connaissance, aptitudes, formation et expérience démontrent cependant une incidence majeure. Cela ne surprend guère, puisque deux de ces trois postes sont de nature informatique.

Nous aimerions terminer ce chapitre en précisant que les 5 éléments choisis et définis comme exigences d'emploi pour les fins de cette étude sont basés sur le répertoire des qualifications les plus fréquemment utilisées dans les secteurs public et parapublic.

CHAPITRE 8

INCIDENCE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Ce chapitre présente les résultats obtenus à la suite de l'administration d'un questionnaire mesurant la satisfaction au travail. Il est très différent des chapitres précédents. Alors que ceux-ci présentaient des faits, le chapitre 8 rapporte plutôt des perceptions. Il devient ainsi une partie très distincte des précédentes et constitue un tout en soi. Pour ce faire, il décrit d'abord la méthodologie utilisée avant de présenter et d'analyser les résultats obtenus. Cette dimension a été ajoutée dès la 2e étude de ce programme à la suite d'une demande formulée par un gestionnaire (projet de l'Office des ressources humaines).

8.1 Méthodologie

8.1.1 Concepts de climat organisationnel et de satisfaction au travail

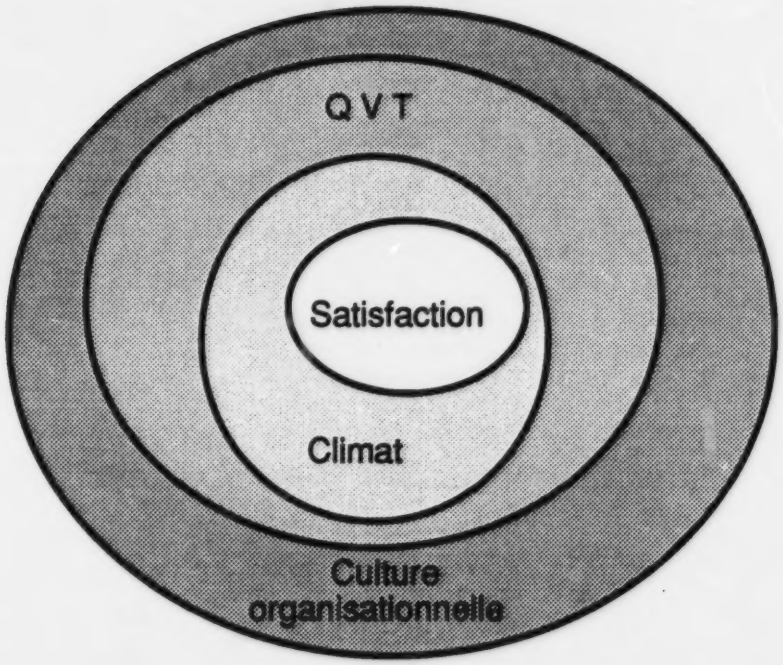
L'examen de la littérature révèle que la distinction entre les concepts de culture organisationnelle, climat organisationnel, qualité de vie au travail et satisfaction au travail est loin de faire l'unanimité. Les définitions varient selon les auteurs et l'on constate plusieurs recoupements entre ces concepts. Tenter de cerner cette question déborde largement le cadre de ce rapport. Nous limiterons donc notre discussion conceptuelle aux principaux éléments.

Bélanger et al. (1979) définissent le climat organisationnel comme un ensemble de caractéristiques objectif et relativement permanent de l'organisation, décrit tel que perçu par les membres de l'organisation et qui sert à donner une certaine personnalité à l'organisation tout en influençant le comportement et les attitudes des membres.

Pour Archambault (1975), la satisfaction au travail dépend de la relation entre la situation actuelle de travail et la situation idéale, normative. Un employé est

satisfait lorsque la situation telle qu'il la perçoit rencontre ses aspirations. Se référant à Herzberg et al. (1959, 1966), la satisfaction au travail est considérée comme multidimensionnelle. Un employé n'est pas globalement satisfait : il est satisfait ou insatisfait vis-à-vis différentes dimensions de son travail.

Le terme «perception» apparaît comme central dans ces définitions. Dans tous les cas, l'employé perçoit des éléments ou des aspects de son travail. Cette brève introduction nous conduit à proposer, sans le discuter, le modèle suivant :



La satisfaction au travail est un élément important du climat organisationnel. Celui-ci est une composante de la qualité de vie au travail qui fait partie de la culture organisationnelle. La satisfaction est un phénomène de perception individuelle. Le climat est un phénomène de perception de groupe. Il s'apparente au «moral» du groupe. La qualité de vie au travail, elle, déborde le champ de la perception. Ce

concept englobe aussi des éléments concrets, «réels», mesurables et quantifiables, tels la présence ou l'absence de règles de santé et de sécurité au travail, l'organisation du travail, la qualité des locaux et de l'équipement, etc. Enfin, tous ces éléments font partie de la culture organisationnelle, un concept très large encore mal défini.

8.1.2 Instrument de mesure

En 1988, aucun instrument standardisé permettant d'évaluer le climat organisationnel était disponible sur le marché canadien. Les seuls outils disponibles portaient sur la satisfaction au travail. Mentionnons le Job Description Index (Smith, 1969), l'inventaire de satisfaction au travail (Larouche, 1977) et le questionnaire d'Archambault *et al.* (1968, 1975).

En 1986, Archambault et Laflamme ont élaboré un outil de mesure de la satisfaction au travail. Ce questionnaire est actuellement utilisé dans le cadre du projet de doctorat en relations industrielles de Roch Laflamme (Université Laval). Ce projet porte sur une analyse longitudinale des répercussions de l'implantation de la bureautique sur la satisfaction au travail au ministère des Communications du gouvernement du Québec se terminant à la fin de 1989. Le questionnaire comprend 109 questions et tente de rejoindre tous les aspects de la vie au travail des employés. Le questionnaire adopte les indicateurs suivants de la mesure de la satisfaction au travail :

1) Le travail lui-même
   a) Autonomie
   b) Considération
   c) Nature du travail

2) Les conditions physiques de travail
   a) Environnement physique
   b) Équipement
   c) Santé et sécurité

3) Le contexte social (relations interpersonnelles)
   a) Compétence technique du supérieur immédiat
   b) Compétence du supérieur immédiat dans les relations humaines
   c) Collègues de travail
   d) Relations humaines avec le personnel de soutien technique (informatique)

4) Le contexte organisationnel
   a) Avancement
   b) Changements
   c) Consultation
   d) Formation
   e) Politiques de l'organisation
   f) Salaire
   g) Sécurité d'emploi

L'absence d'outil standardisé portant sur le climat organisationnel et la disponibilité du questionnaire de Archambault et Laflamme nous ont conduits à utiliser ce dernier. Il convient aussi de remarquer que même si le but du questionnaire est de mesurer la satisfaction au travail, la très grande majorité des indicateurs retenus sont aussi des indicateurs du climat organisationnel.

Dans le cadre de la présente recherche, d'importantes modifications ont été apportées au questionnaire de Archambault et Laflamme; car celui-ci mesure toutes les dimensions de la satisfaction au travail alors que notre objectif est plus restreint et axé sur l'informatisation. Ce questionnaire a été adapté à notre projet grâce au travail de collaboration entre l'équipe de recherche responsable de cette étude et MM. Jacques Ouellet de l'Office des ressources humaines et Denis Turgeon de l'Université Laval. Un certain nombre de questions a été éliminé du questionnaire original, alors que d'autres ont été ajoutées afin de permettre une meilleure analyse de la situation.

La version finale du questionnaire comprend 82 questions. Il touche 22 dimensions ou aspects de la vie de travail associés à l'informatisation. Chacune de ces dimensions sera décrite plus bas. Elles comprennent de un à onze énoncés selon leur complexité. Ces énoncés se distribuent au hasard dans le questionnaire. Pour chaque aspect de la situation de travail décrit par l'énoncé, les sujets doivent remplir

deux évaluations. Ils déterminent d'abord comment cet aspect s'applique, au moment présent, à leur fonction. C'est l'échelle factuelle. En second lieu, ils doivent indiquer comment cet énoncé devrait s'appliquer à leurs fonctions. Cette deuxième échelle permet à chacun d'exprimer ses attentes et ses aspirations. C'est l'échelle normative. Les sujets répondent sur deux échelles en sept points. Pour faciliter la compréhension, chaque point est identifié par un adverbe.

8.1.3 Indice de satisfaction

L'indice de Porter (1961), adapté par Archambault et al. (1969), a été utilisé pour déterminer le niveau de satisfaction des sujets. Cet indice représente l'écart entre la situation factuelle ou présente et la situation idéale que le sujet voudrait obtenir. Il provient de la soustraction, en valeur absolue, de la première échelle «Comment cet énoncé s'applique-t-il actuellement à votre travail?» de la deuxième échelle «Comment croyez-vous que cet énoncé devrait s'appliquer à votre travail?». L'indice peut donc varier de 0 à 6, et plus la différence numérique de cet écart est élevée, plus grande est l'insatisfaction du sujet. L'indice est donc en fait un indice d'insatisfaction.

8.1.4 Qualités métrologiques

Le questionnaire répond aux exigences de qualité d'un instrument de mesure : échantillonnage du contenu, simplicité verbale des questions et validité de contenu établie à partir de jugements d'experts. Seule la fidélité n'a pas été établie.

8.1.5 Sujets

Le questionnaire a été administré individuellement à tous les cadres et les employés travaillant à un poste informatisé. L'échantillon comprend trois cadres et dix-sept employés de bureau.

8.1.6 Schème d'analyse et méthodes statistiques

La dimension restreinte de l'échantillon interdisait l'utilisation de méthodes statistiques sophistiquées. Nous nous sommes limités aux moyennes et aux écarts-types pour chaque dimension.

8.2 Présentation et analyse des résultats

Cette partie du chapitre présente et analyse les résultats obtenus. Pour chaque dimension de travail, un tableau présente les moyennes des réponses obtenues pour les cadres (c.) et les employés de bureau (p.) à l'échelle 1 (s'applique), à l'échelle 2 (devrait s'appliquer) et les indices de satisfaction.

Un indice de satisfaction inférieur à 2.00 indique un niveau de satisfaction au travail élevé. Un résultat de 2.00 à 3.9 révèle un problème d'insatisfaction au travail. Un résultat supérieur à 4.00 dénote un problème majeur d'insatisfaction au travail.

8.2.1 Dimensions associées au travail lui-même

Six dimensions sont associées au travail lui-même : l'accomplissement, la considération, la nature du travail, la quantité de travail, l'autonomie et le développement personnel. L'examen des indices obtenus aux six dimensions associées au travail lui-même indique que le niveau de satisfaction est relativement élevé. Seule la considération, qui ne regroupe que deux questions, pose quelques problèmes pour les employés. Ces employés souhaitent recevoir davantage de considération pour leur suggestions, leur formation, leur expérience et leurs aptitudes particulières.

1) DIMENSION : ACCOMPLISSEMENT	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 5 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 4.66 p. 4.34	5.73 5.50	1.06 1.21

Le facteur **accomplissement** a trait à la possibilité pour le travailleur d'utiliser ses ressources personnelles (aptitudes, connaissances, expériences) et de voir les résultats de son travail.

Tous les éléments touchés dans cette dimension sont perçus comme étant moyennement présents dans le travail. Les moyennes des réponses à l'échelle 1 sont 4.66 pour les cadres et 4.34 pour leurs employés. Le niveau de satisfaction à ce facteur est élevé chez les cadres et les employés. Les moyennes sont de 1.06 pour les cadres et 1.21 chez les employés. Les cadres sont un peu plus satisfaits. L'informatisation ne semble donc pas poser de problème d'accomplissement au travail.

2) DIMENSION: CONSIDÉRATION	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 2 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 4.00 p. 3.32	5.33 5.44	1.33 2.12

Le facteur **considération** a trait à la possibilité pour le travailleur d'être félicité, reconnu et apprécié par ses supérieurs ou ses collègues pour sa compétence et la qualité de sa participation.

Si ces éléments sont perçus comme moyennement présents (3.32 et 4.00), nous constatons un certain malaise chez les subordonnés. Leur niveau moyen d'insatisfaction est de 2.12; par contre, leurs cadres sont satisfaits (1.33). Les employés souhaitent être d'avantage appréciés pour leurs suggestions concernant les nouvelles technologies.

3) DIMENSION: NATURE DU TRAVAIL	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 11 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 4.76 p. 3.94	4.69 4.00	0.67 1.10

La dimension **nature du travail** est complexe. Elle comprend 11 questions associées à la nature des tâches accomplies par l'employé. Ces tâches peuvent être simples et routinières, demander peu d'innovation ou au contraire être complexes et intéressantes, exigeant de la créativité de la part de l'employé. Elles concernent également l'effort physique (attention, charge de travail, stress) que doit déployer l'individu dans une journée pour accomplir son travail.

Les éléments positifs sont perçus comme faisant partie du travail (indices élevés à l'échelle 1) alors que les éléments négatifs (épuisement) sont moins présents. Le niveau de satisfaction est très élevé chez les cadres (0.67) et élevé chez les employés (1.10). Ces indices varient de 0 à 1.71.

Dans l'ensemble, l'informatisation ne suscite donc pas de problème de satisfaction au plan de la nature du travail. Ces résultats tendent à infirmer l'hypothèse de la «taylorisation» du travail de bureau par l'informatisation.

4) DIMENSION: QUANTITÉ DE TRAVAIL	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 3 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 4.78 p. 4.94	5.33 5.24	1.22 1.19

Le facteur **quantité de travail** touche l'aspect quantitatif du travail (taux de productivité).

Même si les employés et les cadres perçoivent devoir produire plus, cette situation ne suscite pas un haut niveau d'insatisfaction. Les indices sont respectivement de 1.22 pour les cadres et de 1.19 pour les employés. La principale source d'insatisfaction se situe chez les cadres et résulte d'un manque de temps pour réaliser le travail.

5) DIMENSION: AUTONOMIE	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 2 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 5.83 p. 4.59	6.33 5.74	0.50 1.15

Le facteur **autonomie** traite de la liberté du travailleur d'organiser son travail et d'en être responsable.

Les cadres et les employés perçoivent disposer de cette autonomie dans leur travail. Les moyennes des réponses à l'échelle 1 sont de 5.83 pour les cadres et de 4.59 pour les subordonnés. Par contre, les employés souhaitent obtenir davantage d'autonomie.

6) DIMENSION: DÉVELOPPEMENT PERSONNEL	éch.1	éch.2	indice
Lorsque vous utilisez l'équipement électronique, votre travail vous permet d'apprendre des choses nouvelles, de vous développer, de vous perfectionner.	**c. 5.67** **p. 4.47**	**5.67** **5.65**	**0.67** **1.18**

Une seule question touche cette dimension. Les cadres croient se développer davantage sur le plan professionnel grâce à l'informatisation. Les employés n'éprouvent qu'un très léger degré d'insatisfaction (1.18).

8.2.2 Dimensions associées aux conditions physiques de travail

Trois dimensions sont associées aux conditions physiques de travail : l'environnement physique, l'équipement, la santé et la sécurité au travail. En ce qui concerne ces dimensions, les questions associées à l'ergonomie révèlent un problème d'insatisfaction.

1) DIMENSION: ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 4 ITEMS DE LA DIMENSION	**c. 3.91** **p. 3.36**	**4.75** **5.49**	**3.50** **3.25**

Le facteur **environnement physique** a trait au lieu et à l'environnement physique du travail. Il touche le bruit, l'éclairage et l'aménagement de l'espace de travail. C'est la dimension ergonomique du travail.

Les cadres et leurs employés souhaitent des conditions plus ergonomiques. Comparée aux autres dimensions examinées jusqu'ici, il en résulte des niveaux élevés d'insatisfaction. Les indices moyens sont de 3.50 pour les cadres et de 3.25 pour leurs employés. Il faudrait améliorer l'éclairage, augmenter la dimension des espaces de travail et diminuer le bruit.

2) DIMENSION: ÉQUIPEMENT	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 6 ITEMS DE LA DIMENSION	**c. 3.78** **p. 3.77**	**5.55** **5.76**	**1.77** **2.59**

La dimension **équipement** a trait à l'installation et à l'état de l'équipement avec lequel travaille l'individu (écran, clavier, chaise).

Comme dans la dimension précédente, les cadres et les employés souhaitent certaines améliorations ergonomiques au niveau de leur équipement de travail. La disposition de l'équipement et les reflets lumineux sur les écrans posent, en particulier, certains problèmes. Les niveaux d'insatisfaction varient de 0 à 4.67 et les moyennes sont de 1.77 chez les cadres et 2.59 chez les employés.

3) DIMENSION: SANTÉ-SÉCURITÉ	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 6 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 2.22 p. 3.05	2.16 2.35	1.27 2.05

La dimension **santé-sécurité** concerne les dangers de maladie ou de troubles physiques dans l'emploi actuel. Il se rapporte aux problèmes reliés à la vue, aux postures, à la radiation et à la grossesse chez la femme. Elle touche aussi aux préoccupations de la direction concernant la santé et la sécurité des travailleurs.

Les cadres et leurs subordonnés perçoivent que le niveau de risque est relativement peu élevé. Toutefois, ils souhaitent une diminution de ce risque et croient que la direction de la ville devrait se préoccuper davantage de la santé et de la sécurité de ses employés. Sur ce dernier point, le niveau d'insatisfaction est élevé. L'indice est de 3.00 pour les cadres et de 3.71 pour les employés.

Globalement, l'indice moyen est de 1.27 chez les cadres et 2.05 chez leurs employés.

8.2.3 Dimensions associées au contexte social

Quatre dimensions sont associées au contexte social du travail : la compétence technique du supérieur immédiat, la compétence du supérieur immédiat dans les relations humaines, les relations humaines avec les collègues de travail, et les relations humaines avec le personnel de soutien technique (informatique). Les indices obtenus à ces dimensions ne révèlent pas de problème d'insatisfaction. Les

employés souhaitent cependant que leur supérieur s'intéresse un peu plus à leur bien-être.

1) DIMENSION: COMPÉTENCE TECHNIQUE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 2 ITEMS DE LA DIMENSION	c.4.17 p.3.74	5.67 5.35	1.50 1.62

Cet indicateur a trait à la **compétence du ou des supérieurs immédiats en matière technique et de gestion.** Seulement deux questions évaluent ce facteur.

Les cadres et les employés perçoivent que les éléments mentionnés aux deux questions sont moyennement présents (4.17 et 3.74). Ils sont légèrement insatisfaits (1.50 et 1.62).

2) DIMENSION: COMPÉTENCE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT DANS LES RELATIONS HUMAINES	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 3 ITEMS DE LA DIMENSION	c.3.33 p.3.35	4.88 5.39	1.55 2.04

Le facteur **compétence du supérieur immédiat dans les relations humaines** renvoie à la compétence du ou des supérieurs immédiats concernant certains aspects des relations humaines. Il se rapporte à l'aide, au support, à l'encouragement et à la considération du ou des supérieurs immédiats envers les employés.

Les cadres et les subordonnés souhaitent que leur supérieur immédiat leur accorde un plus grand intérêt et ce, principalement au plan de la préoccupation de ce dernier pour leur bien-être et leurs besoins. Leur niveau de satisfaction est moyen à cette question (2.33 et 2.24). Globalement, leur niveau de satisfaction peut être qualifié d'élevé chez les cadres (1.55) et de moyen chez les employés (2.04).

3) DIMENSION: COLLÈGUES DE TRAVAIL	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 3 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 4.89 p. 4.75	5.44 5.69	0.55 0.04

La dimension **collègues de travail** touche la qualité des relations humaines entre un individu et ses collègues de travail. Les relations avec les collègues de travail sont perçues comme très satisfaisantes et le niveau de satisfaction est très élevé (0.55 et 0.04). Alors que dans les autres dimensions, les cadres étaient plus satisfaits que leurs subordonnés, nous constatons la relation inverse pour ce facteur. La solidarité serait plus forte chez les employés que chez les cadres.

4) DIMENSION : RELATIONS HUMAINES AVEC LE PERSONNEL DE SOUTIEN TECHNIQUE (INFORMATIQUE)	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 3 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 5.67 p. 4.65	6.17 5.94	0.50 1.29

Le facteur **relations humaines avec le personnel de soutien technique** a trait à la nature des relations humaines qui existent entre les employés et le personnel de soutien technique (informatique) lors de bris, de pannes et d'implantation de nouveaux équipements informatisés. Les cadres et les employés sont satisfaits (0.50 et 1.29) de leurs relations avec le personnel de soutien technique (informatique).

8.2.4 Dimensions associées au contexte organisationnel

Huit dimensions sont associées au contexte organisationnel : la sécurité d'emploi, les politiques de l'organisme, les communications, l'évaluation du rendement, la formation, le changement, la consultation et l'organisation du travail.

Les dimensions communication, évaluation du rendement, formation, consultation et salaire posent quelques problèmes d'insatisfaction pour les employés. Chez les cadres, c'est l'évaluation du rendement, la formation, la consultation et le salaire qui suscitent de l'insatisfaction.

1) DIMENSION: SÉCURITÉ D'EMPLOI	éch.1	éch.2	indice
L'implantation des nouvelles technologies peut nuire à votre sécurité d'emploi.	c. 1.67 p. 1.71	2.00 1.18	0.00 0.00

La dimension **sécurité d'emploi** a trait aux garanties que croit posséder l'individu de conserver son emploi au sein de l'organisation. Tous considèrent que l'implantation des nouvelles technologies ne met pas en danger leur sécurité d'emploi. L'indice de satisfaction est au maximum chez les deux groupes (0.00).

2) DIMENSION: POLITIQUES DE L'ORGANISME	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 3 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 4.00 p. 3.76	5.22 5.49	1.44 1.72

La dimension **politiques de l'organisme** concerne les principes dont s'inspire la direction dans certaines situations de gestion. Le manque de coopération entre les différentes unités de la ville est l'élément qui suscite le plus d'insatisfaction (2.67 et 1.94). Globalement, le niveau de coopération est perçu comme insuffisant (1.44 et 1.72).

3) DIMENSION: COMMUNICATION	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 3 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 4.22 p. 3.33	5.55 5.49	1.33 2.16

Trois questions du questionnaire touchent à la dimension **communication**. Ces questions portent sur l'information reçue et la possibilité de s'exprimer.

Les cadres et les employés souhaitent recevoir davantage d'information. Les cadres sont les plus insatisfaits (cadres : 2.67 et employés : 1.94) en ce qui a trait à la question portant sur l'information générale. Dans l'ensemble, le niveau d'insatisfaction est plutôt faible chez les cadres et moyen chez les employés (1.33 et 2.16).

4) DIMENSION: ÉVALUATION DU RENDEMENT	éch.1	éch.2	indice
On vous renseigne au sujet de votre rendement vis-à-vis l'utilisation de l'équipement électronique.	c.1.67 c.1.94	4.67 5.24	3.00 3.29

Une question touche **l'évaluation du rendement**. Tous considèrent ne pas être assez informés de leur rendement et souhaitent l'être beaucoup plus. Le niveau d'insatisfaction est élevé tant chez les cadres que chez les employés (3.00 et 3.29).

5) DIMENSION: FORMATION	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 6 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 2.72 p. 2.51	5.33 5.17	2.72 2.17

Ce facteur a trait à la disponibilité de programmes ou d'activités de formation offerts aux employés par l'organisation. Le niveau d'insatisfaction est moyennement élevé à cette dimension (cadres : 2.72, personnel : 2.17). La formation concernant l'utilisation de la bureautique est perçue comme insuffisante. Tous souhaitent une politique de perfectionnement avec rémunération en dehors des heures de travail.

6) DIMENSION: CHANGEMENT	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 4 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 5.33 p. 4.48	5.92 5.62	0.58 1.19

Cet indicateur concerne la façon dont l'organisation présente et opère les changements. Il touche également les réactions des employés face aux changements proposés.

Le niveau de satisfaction est élevé à cette dimension. Il est de 0.58 pour les cadres et de 1.19 pour les subordonnés. Tous affirment aimer les changements technologiques et les considèrent utiles. Ils souhaitent cependant être davantage informés sur les futurs changements. Les subordonnés aimeraient pouvoir participer davantage à ces changements. L'implantation des nouvelles technologies informatiques n'a donc pas créé un climat d'insatisfaction et de résistance au changement chez les employés concernés de la Ville de Joliette.

7) DIMENSION: CONSULTATION	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 4 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 3.50 p. 2.47	5.08 5.31	1.58 2.89

Cette dimension évalue la façon dont l'employé est consulté sur des décisions qui le concernent tant au niveau de l'organisation de son travail qu'au niveau de l'établissement de politiques. Les cadres et les subordonnés souhaitent être davantage consultés. Le niveau d'insatisfaction est élevé chez les employés pour

deux des quatre questions. Ces questions concernent les décisions sur l'utilisation de l'équipement électronique et sur le choix de ces équipements et de ces logiciels.

Il est intéressant de constater qu'en dépit de cette insatisfaction exprimée vis-à-vis de la consultation, nous avons constaté au facteur précédent, un niveau de satisfaction élevé face au changement. Consultation et changement ne semblent donc pas associés sur le plan de la satisfaction au travail.

8) DIMENSION: SALAIRE	éch.1	éch.2	indice
MOYENNE DES 2 ITEMS DE LA DIMENSION	c. 1.67 p. 2.18	4.17 5.85	2.50 3.68

Ce facteur correspond au salaire reçu et à la notion d'équité salariale par comparaison au salaire reçu par les autres employés occupant un même poste. Les cadres et les employés expriment leur insatisfaction vis-à-vis les deux questions qui touchent la dimension **salaire**. Les indices moyens sont respectivement de 2.50 et 3.68. Le salaire reçu est perçu comme inadéquat et, selon eux, il n'y a pas de rémunération additionnelle imputable aux nouvelles technologies.

Ce niveau relativement élevé d'insatisfaction vis-à-vis du salaire n'est pas nécessairement associé à l'implantation des nouvelles technologies. Il est fort possible que les employés aient profité de l'occasion offerte par ces questions pour exprimer leur insatisfaction salariale.

9) DIMENSION: ORGANISATION DU TRAVAIL	éch.1	éch.2	indice
Les nouvelles technologies sont considérées comme un nouvel outil de travail.	c. 4.67 p. 5.71	6.67 6.12	2.00 0.53
L'utilisation des nouvelles technologies justifie une nouvelle évaluation de vos tâches.	c. 3.00 p. 3.23	5.33 5.29	2.33 2.53
L'utilisation des nouvelles technologies a un impact sur la classification de votre emploi.	c. 2.00 p. 2.82	3.33 5.47	1.33 2.65
L'utilisation des nouvelles technologies modifie les qualifications de votre poste.	c. 3.33 p. 2.35	5.00 5.82	1.67 3.59
L'utilisation des nouvelles technologies vous permet de travailler plus fréquemment avec d'autres services ou directions.	c. 4.33 p. 2.82	4.33 4.00	0.00 1.18

L'utilisation des nouvelles technologies favorise des déplacements d'employés dans d'autres unités, services ou directions.	**c. 1.67** **p. 1.88**	**2.33** **3.29**	**0.67** **1.41**
Assumer des nouvelles responsabilités, à cause de l'utilisation des nouvelles technologies, favorise à la ville une meilleure utilisation des ressources humaines.	**c.4.67** **p.4.47**	**6.33** **5.88**	**1.67** **1.53**

Cette dimension regroupe sept questions qui abordent différents aspects de l'organisation du travail. Ces questions ont été élaborées pour être analysées indépendamment les unes des autres (dimensions non homogènes). Par conséquent, nous n'avons pas calculé les moyennes de ces sept questions regroupées. L'analyse doit se faire question par question.

Les cadres croient que :

- les nouvelles technologies devraient être davantage considérées comme un nouvel outil de travail;
- une nouvelle évaluation de leurs tâches devrait être faite.

Les employés croient que :

- une nouvelle évaluation de leurs tâches devrait être faite;
- l'utilisation des nouvelles technologies devrait avoir un impact sur la classification de leur emploi;
- l'utilisation des nouvelles technologies modifie les qualifications de leur poste.

Il semble donc que la reclassification des postes, suite à l'informatisation, crée certains problèmes.

A la suite de la présentation des résultats obtenus, nous avons cru opportun de présenter une synthèse interprétative de tous les indices de satisfaction obtenus à l'aide du questionnaire sur la satisfaction et la motivation au travail.

Dimensions de travail	Niveau de satisfaction	
	cadres	employés
1) ASSOCIÉES AU TRAVAIL LUI-MEME		
a) accomplissement (5 questions)	élevé	élevé
b) considération (2 questions)	élevé	moyen
c) la nature du travail (11 questions)	élevé	élevé
d) quantité de travail (3 questions)	élevé	élevé
e) autonomie (2 questions)	élevé	élevé
f) développement personnel (1 question)	élevé	élevé
2) ASSOCIÉES AUX CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL		
a) environnement physique (4 questions)	faible	faible
b) équipement (6 questions)	élevé	moyen
c) santé et sécurité (6 questions)	élevé	moyen
3) ASSOCIÉES AU CONTEXTE SOCIAL		
a) compétence technique du supérieur immédiat (2 questions)	élevé	élevé
b) compétence du supérieur immédiat dans les relations humaines (3 questions)	élevé	moyen
c) collègues de travail (3 questions)	élevé	élevé
d) relations humaines avec le personnel de soutien technique (informatique) (3 questions)	élevé	élevé
4) ASSOCIÉES AU CONTEXTE ORGANISATIONNEL		
a) sécurité d'emploi (1 question)	élevé	élevé
b) politique de l'organisme (3 questions)	élevé	élevé
c) communication (3 questions)	élevé	moyen
d) évaluation du rendement (1 question)	faible	faible
e) formation (6 questions)	moyen	moyen
f) changement (4 questions)	élevé	élevé
g) consultation (4 questions)	élevé	moyen
h) salaire (2 questions)	moyen	faible
5) ASSOCIÉES A L'ORGANISATION DU TRAVAIL		
Les nouvelles technologies sont considérées comme un nouvel outil de travail.	moyen	élevé

Dimensions de travail	Niveau de satisfaction	
	cadres	employés
L'utilisation des nouvelles technologies justifie une nouvelle évaluation de vos tâches.	moyen	moyen
L'utilisation des nouvelles technologies a un impact sur la classification de votre emploi.	élevé	moyen
L'utilisation des nouvelles technologies modifie les qualifications de votre poste.	élevé	faible
L'utilisation des nouvelles technologies vous permet de travailler plus fréquemment avec d'autres services ou directions.	élevé	élevé
L'utilisation des nouvelles technologies favorise des déplacements d'employés dans d'autres unités, services ou directions.	élevé	élevé
L'utilisation des nouvelles technologies favorise des déplacements d'employés dans d'autres unités, services ou directions.	élevé	élevé
Assumer de nouvelles responsabilités, à cause de l'utilisation des nouvelles technologies, favorise une meilleure utilisation des ressources humaines.	élevé	élevé

Comme l'indique le tableau, les niveaux de satisfaction sont élevés ou moyens pour l'ensemble des dimensions de travail inventoriées. Cependant, les conditions ergonomiques du travail, l'évaluation du rendement, les salaires (employés) et le niveau de qualification des postes soulèvent certains problèmes. Il faut aussi remarquer qu'aucun indice moyen dépasse le seuil de 4.0, considéré comme critique.

En conclusion, nous pouvons dire que la situation à Joliette ne peut donc pas être considérée comme alarmante chez les employés de notre échantillonnage. L'informatisation ne pose pas de problème grave d'insatisfaction au travail. Par contre, certains aspects du travail mentionnés précédemment méritent une attention particulière.

8.3 Bibliographie

ANDREWS, R., TREMBLAY, A. (janvier 1988). L'informatisation et les emplois au CÉGEP Montmorency. Laval : Communications Canada, Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail, 127 p.

ARCHAMBAULT, J., LAFLAMME, R. (juin 1988). L'impact de la bureautique sur le climat organisationnel. Présenté au Congrès internationnal de psychologie du travail, Paris, p. 172-179.

ARCHAMBAULT, J. (1975). La relation entre l'ancienneté et la satisfaction au travail. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Département de psychologie, Montréal, 283 p.

ARCHAMBAULT, J., BOISSONNEAULT, R., DUBOIS, P. (1969). Satisfaction au travail des policiers municipaux du Québec. Montréal : Université de Montréal, Département de criminologie, 459 p.

BÉLANGER, L. (1986). Individu, groupe et organisation. Chicoutimi : Gaëtan Morin éditeur.

BÉLANGER, L., CÔTÉ, N., BERGERON, J.-L., JACQUES, J. (1979). Les aspects humains de l'organisation. Chicoutimi : Gaëtan Morin éditeur, 336 p.

LAROUCHE, V. (1977). Inventaire de satisfaction au travail. Montréal : Université de Montréal, École des relations industrielles.

PORTER, L. W. (1961). «A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs». Journal of Applied Psychology, n° 45, p.1-10.

CONCLUSION

Cette étude à la Ville de Joliette nous a permis non seulement d'effectuer des travaux de recherche relativement à l'incidence de l'informatisation sur les emplois et les ressources humaines, mais également de vérifier certaines tendances et de perfectionner ou d'élaborer des outils de mesure et de gestion. Avant de résumer les aspects prédominants entourant nos travaux de recherche au sein de cette municipalité, nous aimerions traiter brièvement de la raison d'être et des objectifs du programme global de recherche.

La réalisation de cette étude ainsi que celles actuellement en cours à l'Université Laval et à l'Office des ressources humaines nous encouragent à poursuivre nos travaux de recherche de nature factuelle. Nous sommes convaincus qu'ils fournissent des renseignements et des données susceptibles de favoriser un meilleur dialogue entre les dirigeants d'organismes et les représentants syndicaux. La nature de cette information complémentaire ainsi que les outils de mesure et de gestion qui sont élaborés devraient permettre des discussions plus rationnelles sur l'incidence de l'informatisation sur les emplois et ce au bénéfice des employés.

Le débat actuel au sein des organismes public et parapublic se situe au niveau des perceptions de chacune des parties, patronale et syndicale, sur les notions d'enrichissement ou d'appauvrissement de la nature des tâches. Nous proposons une approche modifiée avec certaines balises axées sur le contenu de la tâche, l'évaluation des emplois et les critères de recrutement et de sélection. Au lieu d'argumenter sur l'appauvrissement ou l'enrichissement d'un poste, nous proposons un dialogue rationnel avec des outils qui précisent le pourcentage d'informatisation, qui évaluent le niveau de l'emploi et qui dressent un nouveau profil de sélection.

Grâce à la collaboration de la Direction de la Ville de Joliette et de ses employés, nous avons réalisé une étude empirique dont les résultats pourraient non seulement être utiles pour cette municipalité mais également pour les autres villes de taille moyenne. En plus des constatations majeures que nous avons relevées, nous avons perfectionné les outils de mesure et de gestion élaborés lors de l'étude

effectuée au CÉGEP Montmorency. Cette étude a aussi donné lieu à la création ou à l'élaboration de plusieurs autres outils de mesure et de gestion.

Notre étude à la Ville de Joliette a porté sur 20 postes de travail informatisés dont 17 emplois de bureau et trois postes de cadre. Parmi ces 20 postes de travail informatisés, 60 % se situent au sein de la Direction des finances et de la trésorerie. La structure organisationnelle de cette direction a été modifiée par l'informatisation avec la création d'une division de l'informatique qui a nécessité l'abolition d'un poste de programmeur, la création de deux postes de cadre et le transfert de deux postes d'opérateur. Nous avons noté de façon générale peu d'incidence sur le transfert de responsabilités intraservice ou interservice ainsi que sur le comportement des gestionnaires face à la création de nouveaux postes et à la prise en charge de nouvelles responsabilités.

Malgré le degré peu élevé d'informatisation à la Ville de Joliette, il s'avère intéressant de constater une incidence importante de l'informatisation sur plusieurs variables de la dimension «modes de gestion et de fonctionnement». L'informatisation a été jugée bénéfique en ce qui concerne la prise de décision, la gestion financière, l'organisation du travail, la gestion documentaire, la gestion de projets et la planification opérationnelle. Aucune incidence négative n'a été relevée et les attentes des directions en voie d'informatisation s'avèrent très positives.

En ce qui a trait à la dimension «contenu des tâches», une incidence très importante de l'informatisation sur la catégorie des emplois de bureau a été relevée. Dix postes de travail informatisés sur 17 démontrent un pourcentage d'informatisation au delà de 50 %, et seulement deux se situent à 20 % ou moins. Outre notre analyse sur le contenu de la tâche, cette étude nous a permis d'améliorer le format de description d'emploi adapté à des fins de recherche sur l'informatisation en plus de perfectionner nos grilles d'analyse.

Compte tenu du fait que nous avons utilisé pour les fins de cette étude le plan de classification d'une autre municipalité de taille moyenne, les résultats obtenus par le comité d'évaluation démontrent une incidence sur le niveau de sept des 15 emplois qui ont été évalués. Le type d'emploi le plus sérieusement touché a été celui des secrétaires-dactylos suivi dans l'ordre des sténodactylos, alors que le poste de commis junior et du caissier-parcomètre ont également subi une incidence positive.

L'informatisation a eu une incidence sur un ou plusieurs facteurs d'évaluation pour 13 des 15 postes évalués ayant comme dimensions importantes les «exigences physiques» et «l'expérience et l'apprentissage».

La dimension de recherche ayant comme thème les critères d'embauche, de recrutement, de promotion, de mutation et de sélection a également révélé une incidence très importante de l'informatisation. Le profil de sélection a été modifié pour sept des huit types d'emploi faisant partie de notre échantillonnage. Les exigences d'emploi les plus sérieusement touchés sont dans l'ordre : les connaissances, l'expérience et l'aptitude à utiliser un ordinateur. Il nous a été impossible de poursuivre notre étude avec les critères de promotion et de mutation en raison du phénomène récent de l'informatisation.

La dimension traitant de l'incidence de l'informatisation sur le climat organisationnel et la satisfaction au travail a été ajoutée afin de connaître les perceptions des employés sur divers aspects de leur vie au travail. Ceci a pour but d'analyser et d'évaluer, dans la mesure du possible, la différence entre leurs préoccupations et le factuel pour certaines dimensions, dont l'évaluation des emplois et la sélection. Dans l'ensemble, l'informatisation ne pose pas de problème grave d'insatisfaction au travail, mais certains aspects dont les qualifications requises, l'évaluation des tâches et la classification des emplois font l'objet d'une certaine préoccupation.

Comme notre objectif premier consiste à favoriser une meilleure implantation bureautique en mettant l'accent sur la gestion des ressources humaines, nous invitons les intéressés à nous faire part de leurs commentaires, afin d'améliorer au besoin notre approche et de perfectionner les outils de mesure et de gestion utilisés. Malgré le rythme essoufflant de l'évolution technologique, l'être humain se doit d'obtenir et de conserver le premier rang au sein de l'organisme pour lequel il oeuvre.

GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

Dans le contexte de cette étude, certains termes ont été utilisés dans un sens particulier. Les définitions suivantes visent à faciliter leur interprétation et à en assurer une meilleure compréhension.

Emploi : Désigne un poste unique ou un certain nombre de postes identiques qui font l'objet d'une seule décision de classification.

Exemple : commis junior ou opérateur-vérificateur.

Poste : Désigne un ensemble de fonctions, de tâches et de responsabilités qui peuvent incomber à une personne.

Fonction : Désigne une activité de travail distincte et reconnaissable propre à un poste ou à un emploi.

Exemple : exécuter toute la gamme des travaux de secrétariat.

Tâche : Désigne un élément d'activité qui unit à d'autres éléments précise l'accomplissement d'une fonction.

Exemple : répondre aux appels téléphoniques.

Description d'emploi : Désigne la description du travail accompli dans le contexte d'un emploi. On y retrouve habituellement l'identification du ou des postes en cause; un résumé de fonctions qui énonce le rôle et l'objet de l'emploi; une liste des fonctions qui énumère les tâches assumées par l'employé ainsi que le pourcentage de temps consacré à chacune des fonctions et les particularités d'emploi ou les qualifications requises.

Analyse d'un emploi : Désigne le rassemblement et l'analyse systématique des données relatives aux responsabilités, aux fonctions et aux tâches d'un emploi ainsi que les données concernant les particularités d'emploi et les qualifications requises.

Plan de classification : Désigne le document qui sert à déterminer la valeur relative des emplois pour une catégorie d'emploi.

Catégorie d'emploi : Désigne un ensemble d'emplois caractérisés par la nature des fonctions remplies et l'étendue de la formation scolaire requise.

Structures organisationnelles : Désigne la configuration des effectifs autorisés, des liens et des paliers hiérarchiques qui illustrent une structure administrative et le pouvoir de décision.

Contenu des tâches : Désigne l'analyse systématique de chacune des tâches d'un emploi afin d'identifier clairement les tâches informatisées et non informatisées.

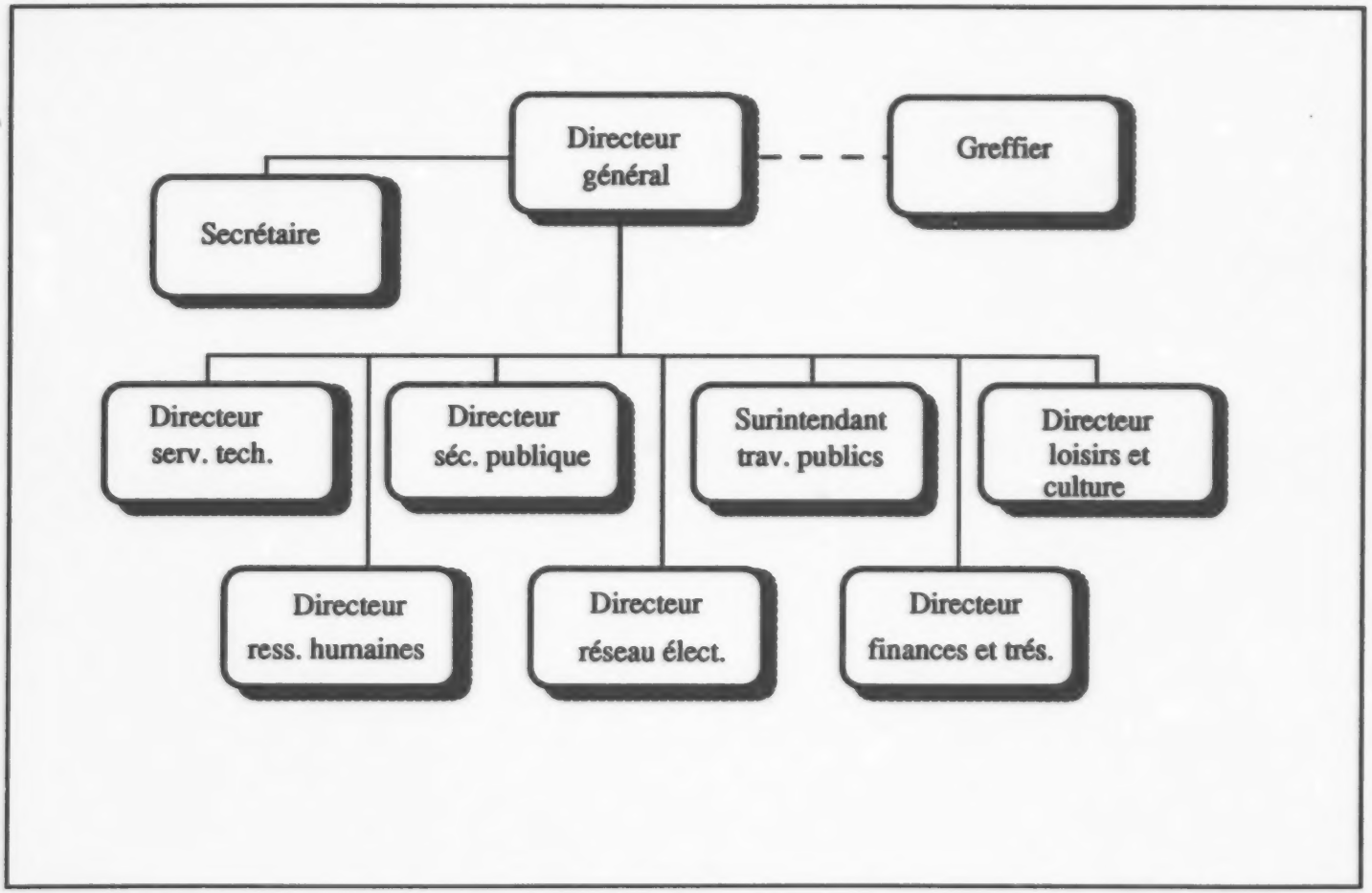
Évaluation des emplois : Désigne le processus pour déterminer le niveau d'un emploi à l'aide d'un plan de classification.

Niveau d'un emploi : Illustre une décision de classification pour déterminer la valeur relative des emplois au sein d'une catégorie d'emploi.

ANNEXES

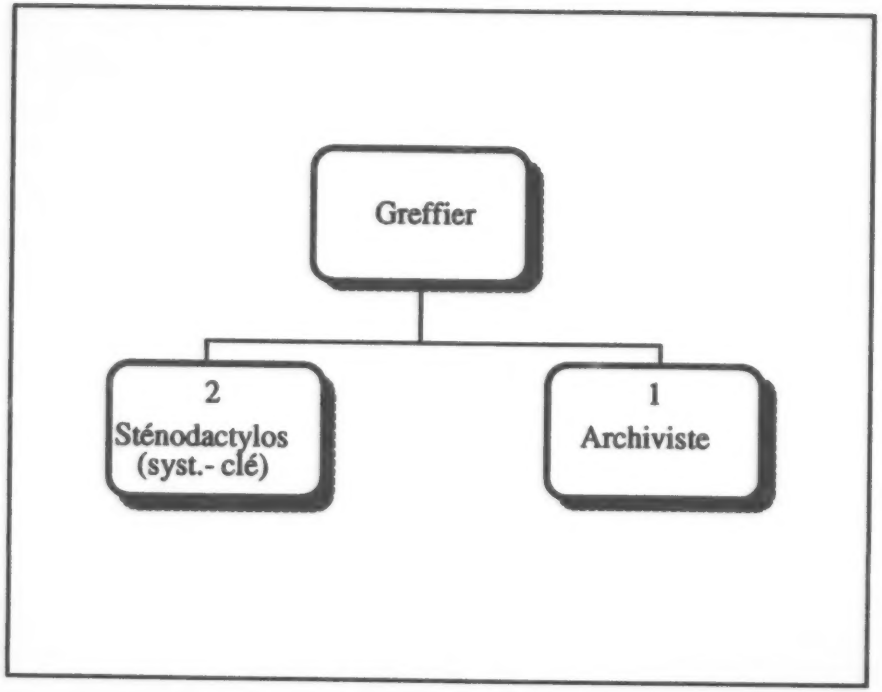
Annexe A

Organigramme : Direction générale



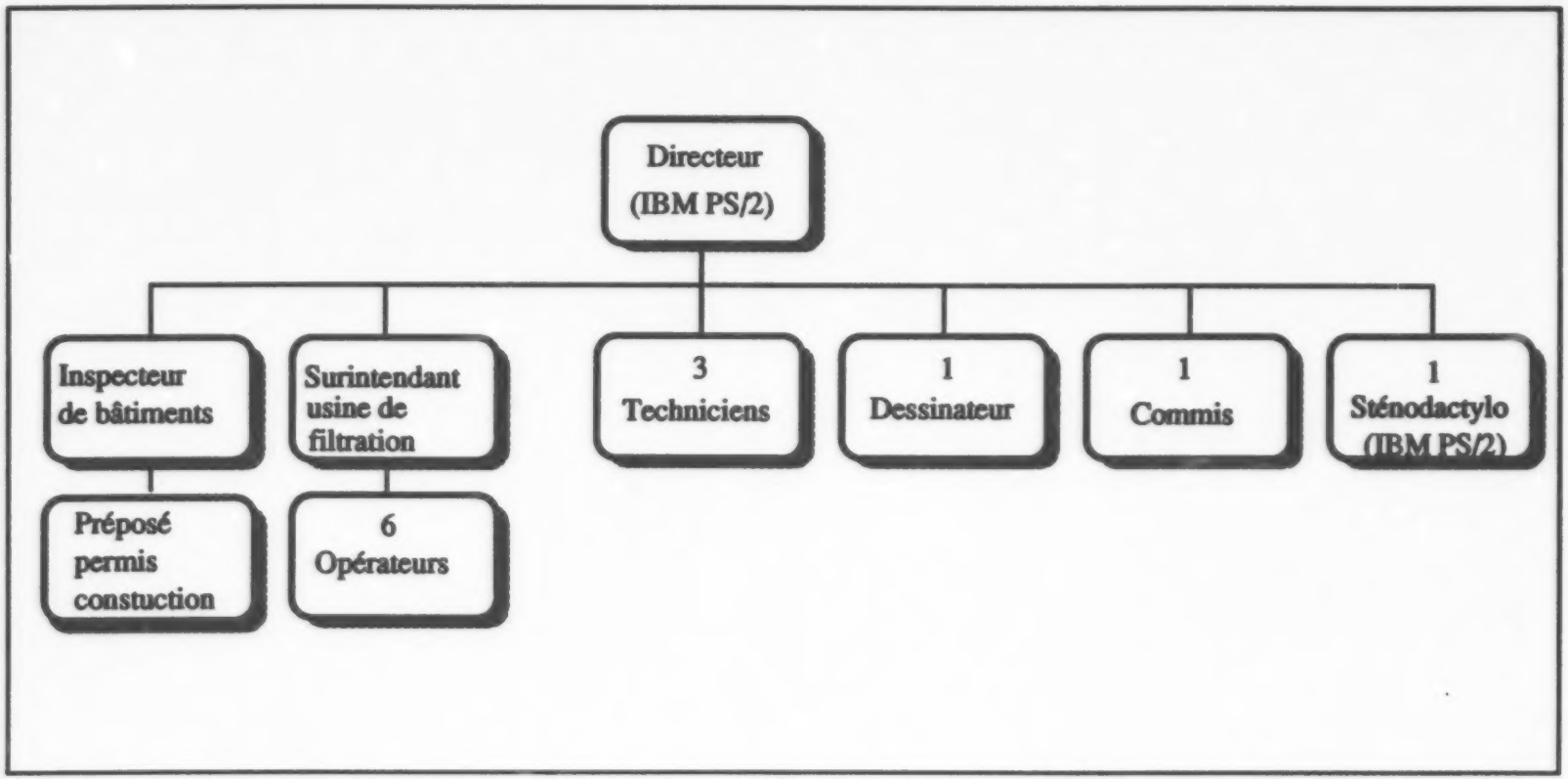
Annexe B

Organigramme : Bureau du greffier



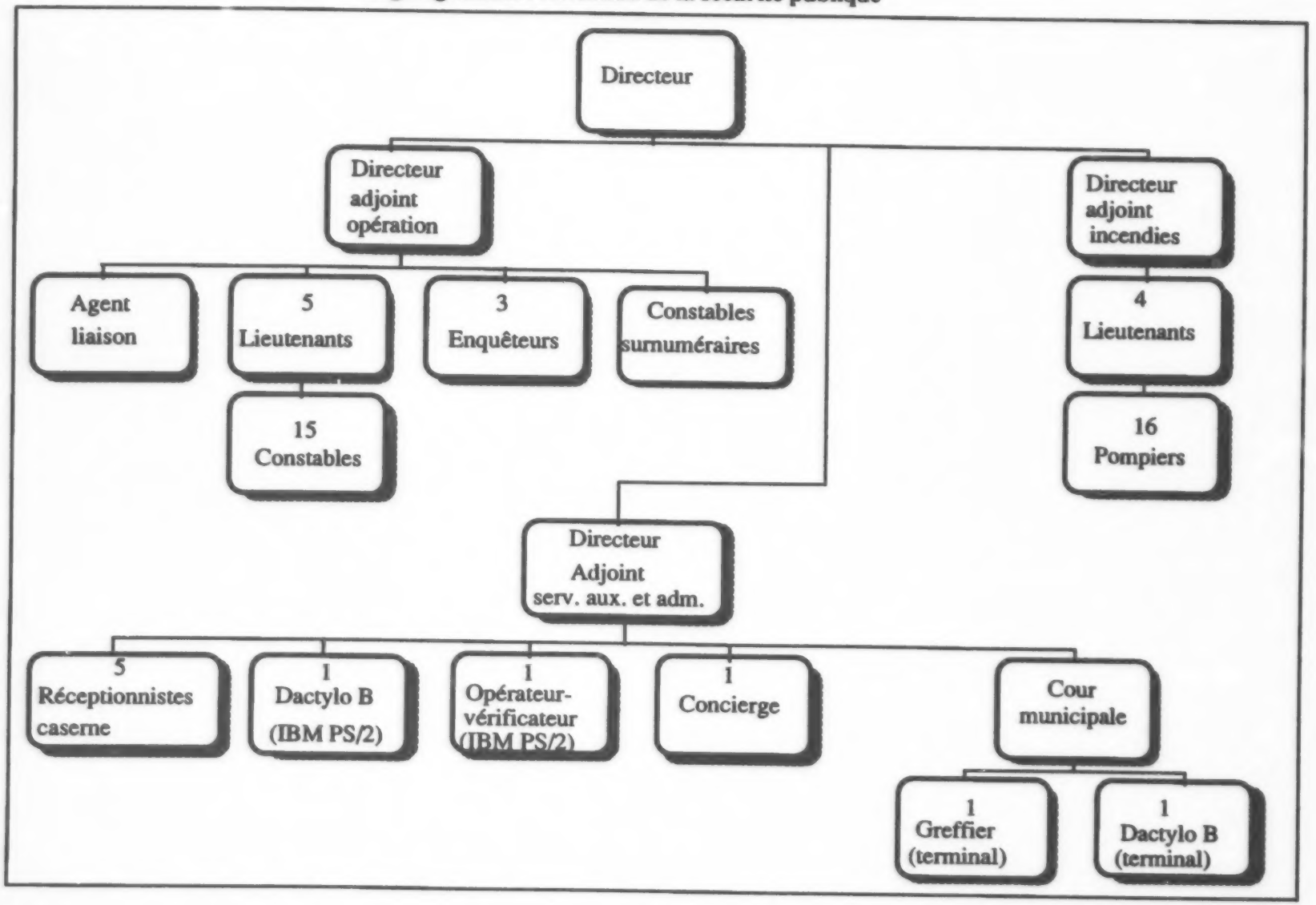
Annexe C

Organigramme : Direction des services techniques



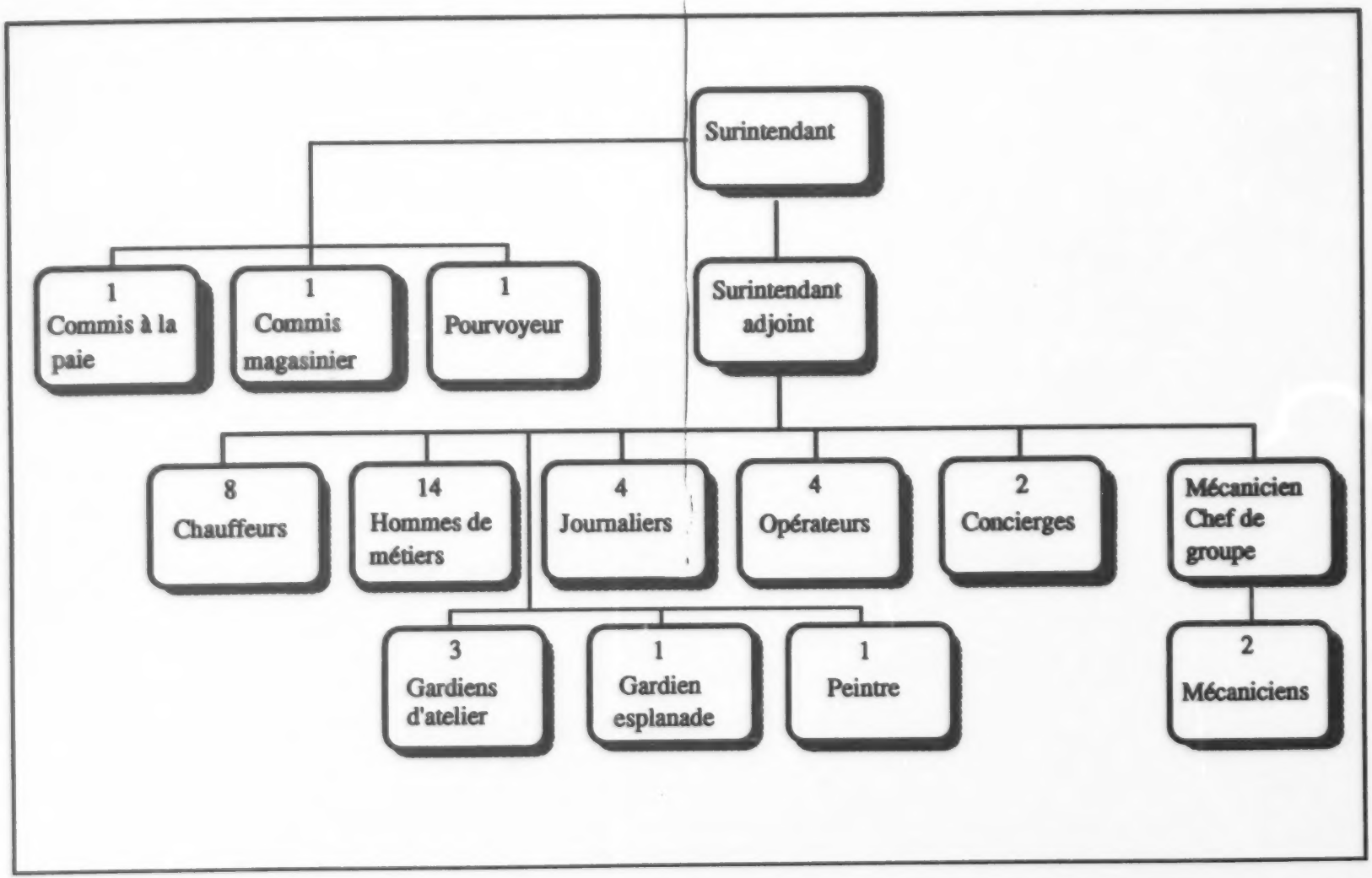
Annexe D

Organigramme : Direction de la sécurité publique



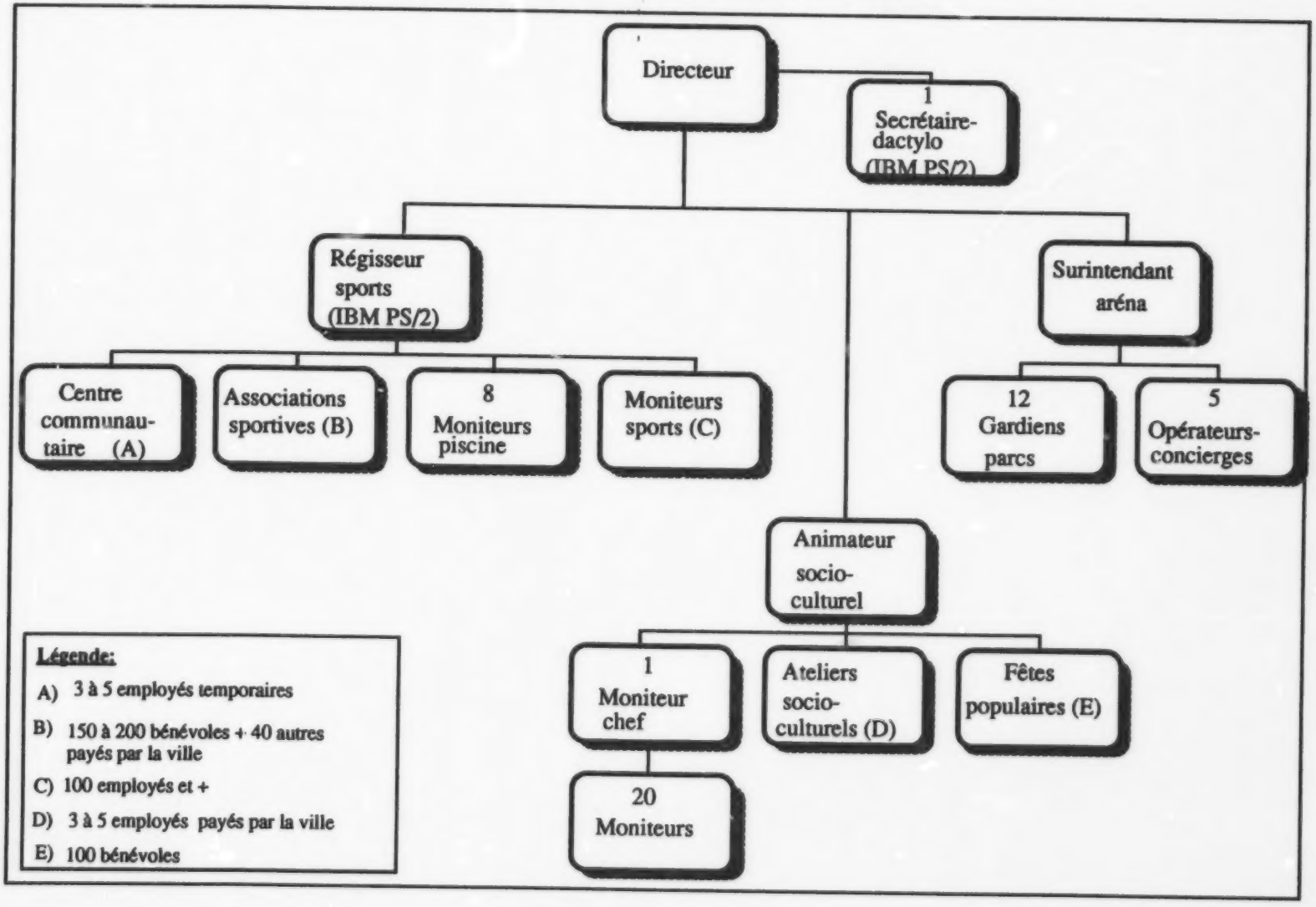
Annexe E

Organigramme : Direction des travaux publics



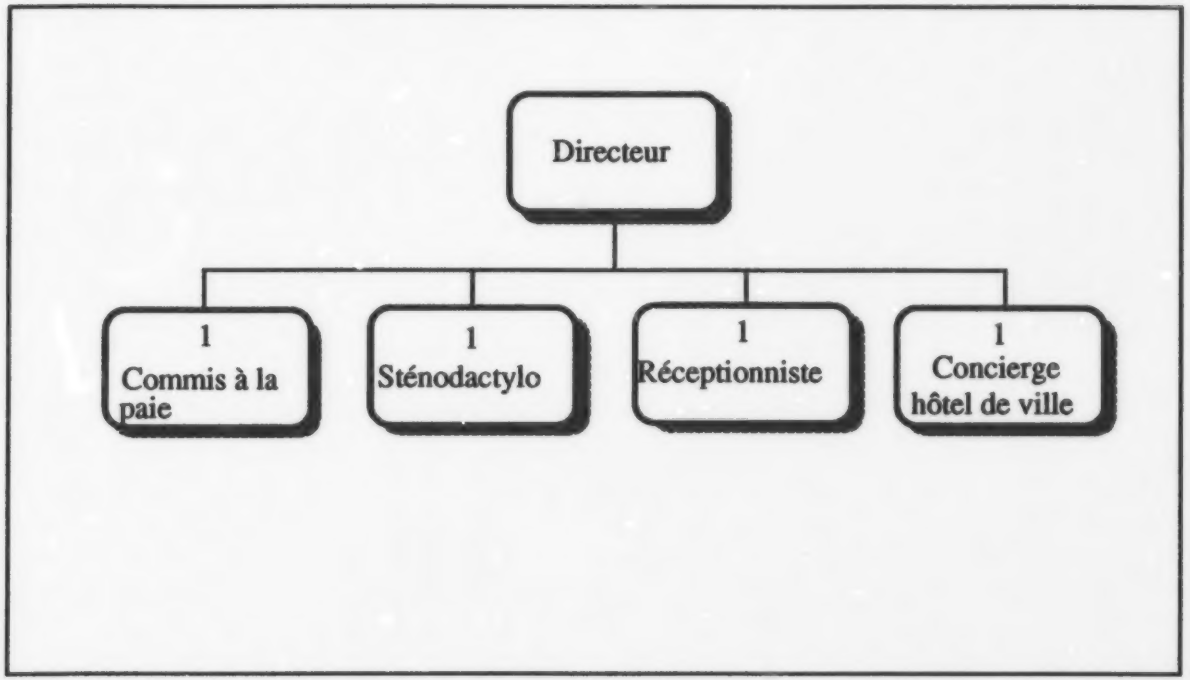
Annexe F

Organigramme : Direction des loisirs et de la culture



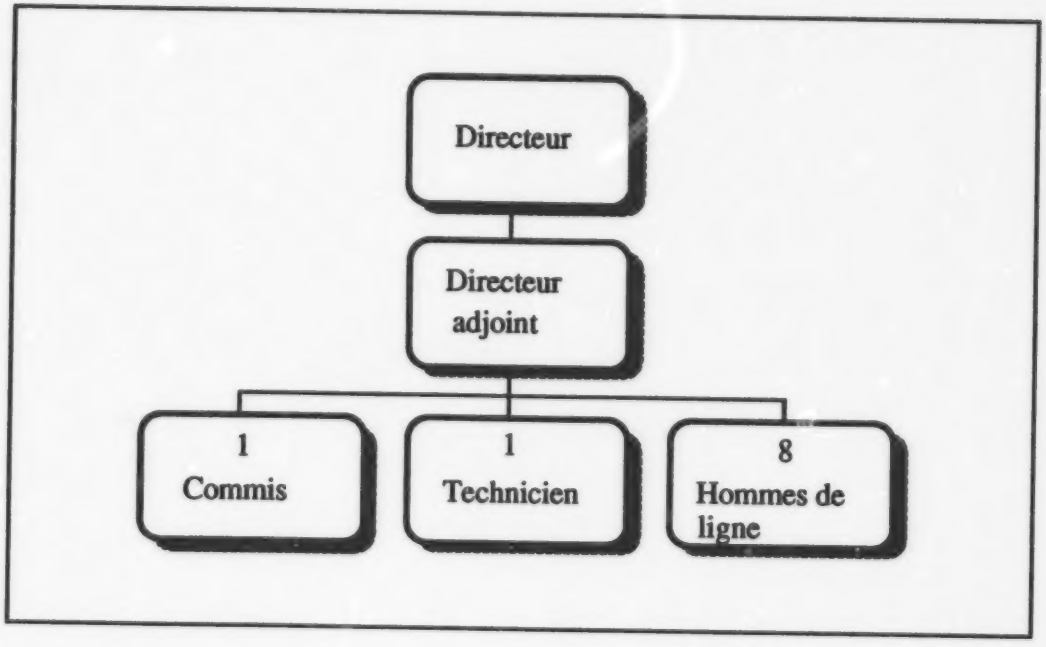
Annexe G

Organigramme : Direction des ressources humaines



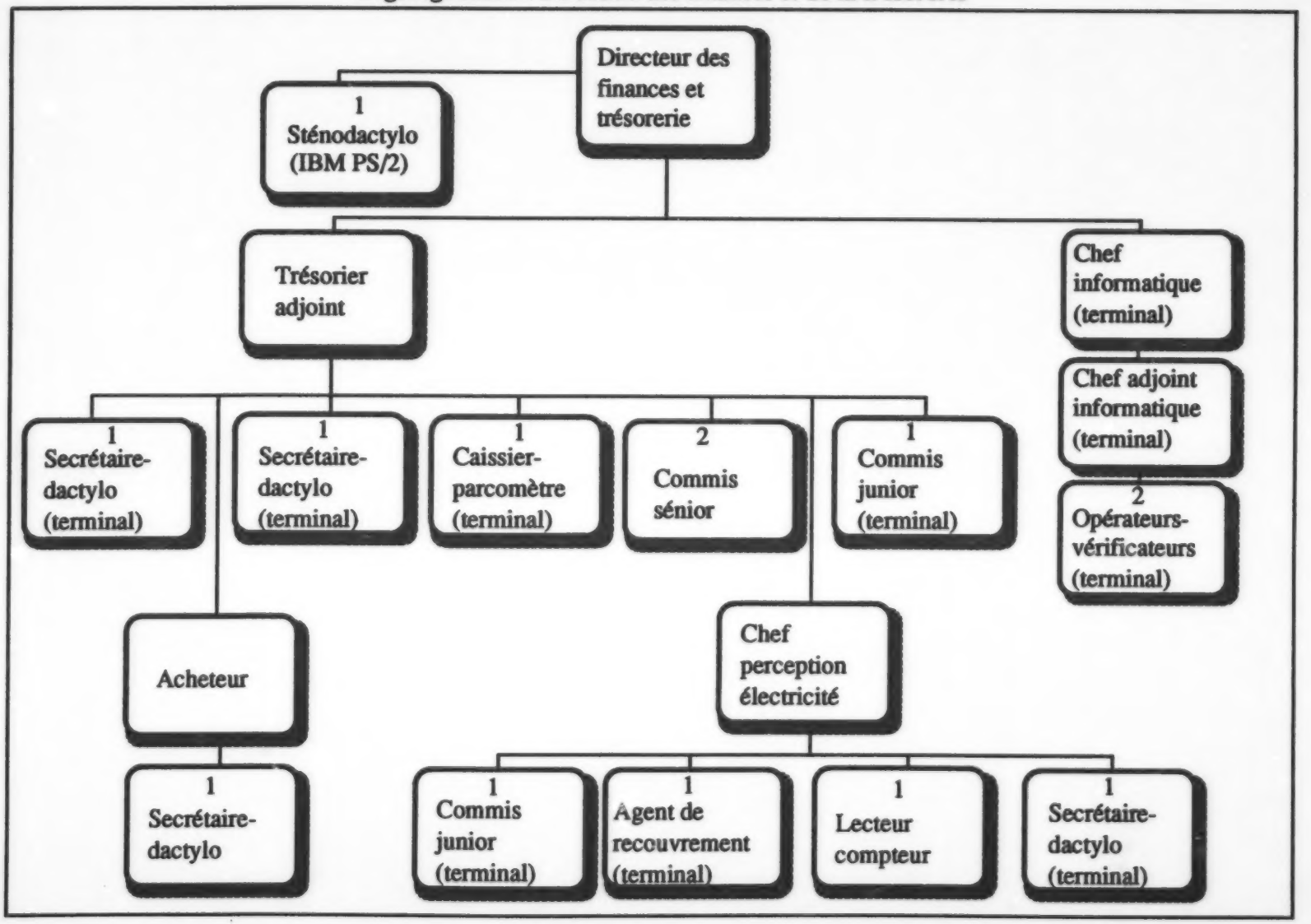
Annexe H

Organigramme : Direction du réseau électrique



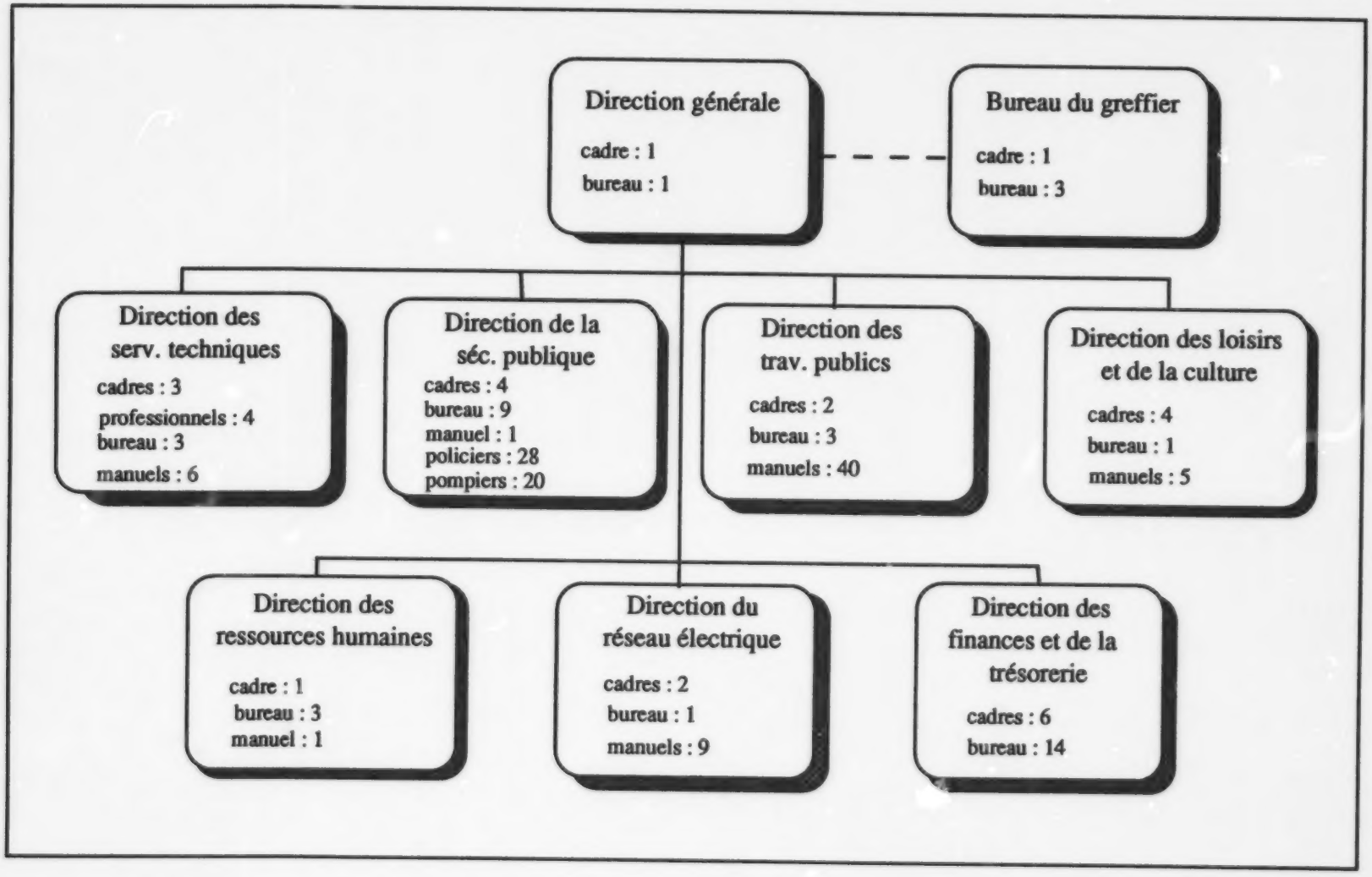
Annexe I

Organigramme : Direction des finances et de la trésorerie



Annexe I

Organigramme : Répartition du personnel par direction



Annexe K

Description d'emploi

Date : **Titulaire :**

Direction : Loisirs et culture **Titre de l'emploi :** Secrétaire-dactylo

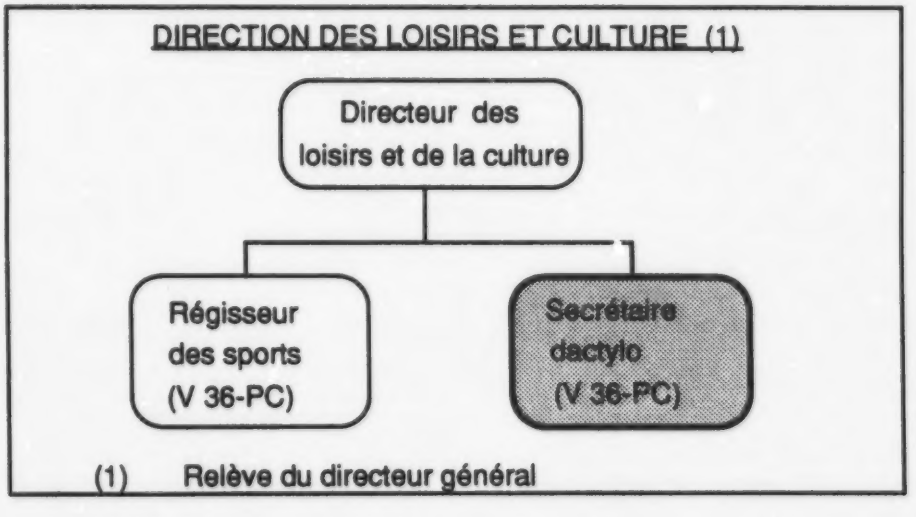
Division : Loisirs et culture **Catégorie d'emploi :** Emploi de bureau

Supérieur immédiat : Directeur des loisirs et culture

Raison d'être de l'emploi

Sous la supervision du directeur des loisirs et culture, le titulaire doit exécuter toute la gamme des travaux de secrétariat pour la direction; être responsable des inscriptions pour le service; compiler les cartes de temps des employés surnuméraires du service et émettre les cartes de citoyen pour les résidents-demandeurs de la ville.

Situation de l'emploi dans l'unité administrative



No	Fonctions et tâches	INF.	NON	TOTAL
1	**Exécuter toute la gamme des travaux de secrétariat pour la direction :** - en complétant, à la dactylo, les formulaires de demande de subventions; - en complétant, manuellement, les réquisitions pour l'ensemble du service; - en compilant, à l'aide de l'ordinateur, les données sur les statistiques entourant les activités du service et les rapports de fin de session; - en répondant aux appels téléphoniques; - en fixant les rendez-vous; - en recevant les clients et en répondant à leurs questions; - en dépouillant et en acheminant le courrier aux personnes concernées; - en dactylographiant, à l'aide de l'ordinateur, les communiqués de presse et en les acheminant aux médias locaux et/ou provinciaux; - en dactylographiant, à l'aide de l'ordinateur, des lettres de tout genre (prêt de matériel, réponses aux contribuables, lettres aux gagnants de concours, etc.) - en faisant les photocopies nécessaires; - en complétant, à la dactylo, les demandes d'adhésion à la Fédération d'hockey sur glace du Québec et à la Fédération du baseball du Québec, etc.; - en complétant, à la dactylo, les contrats des joueurs (hockey, soccer, baseball);	30%	20%	50%

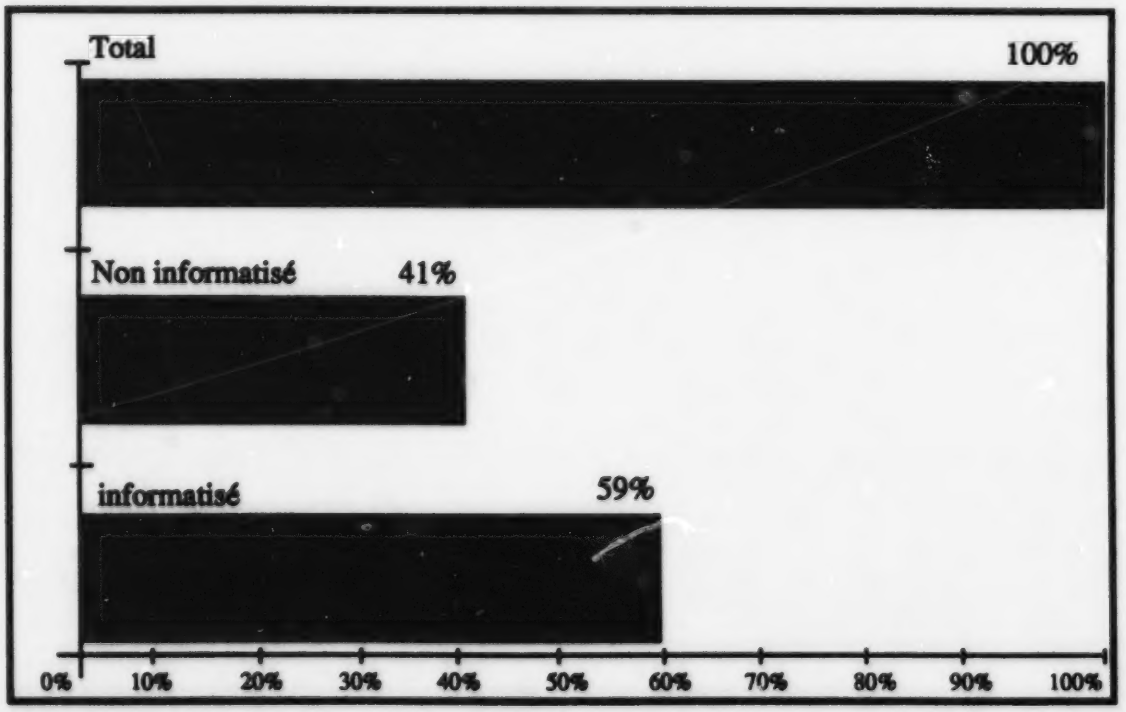
No	Fonctions et tâches	INF.	NON	TOTAL
	- en s'occupant d'envoyer des lettres pour solliciter les gens de la ville à participer au patin-thon (AHMJ) et en percevant l'argent; - en dactylographiant, à l'aide de l'ordinateur, les procès-verbaux des différentes associations de la ville et autres travaux demandés par eux (certificats, préparation écrite de réunions, etc.); - en dactylographiant, à l'aide de l'ordinateur, l'horaire des arbitres et en les acheminant à chacun; - en remettant à la caisse de la ville les montants perçus pour les différentes activités.			
2	**Responsable des inscriptions (baseball, soccer, tir-à-l'arc, hockey, tennis, activités d'été et jardins communautaires) pour le service :** - en entrant les inscriptions des gens à l'aide de l'ordinateur, en percevant l'argent et en émettant des reçus; - en sortant, à l'aide de l'ordinateur, les listes d'inscription, les gagnants des différents concours, etc.	28%	2%	30%
3	**Faire la compilation des cartes de temps des employés surnuméraires (travail d'étudiant) du service des loisirs :** - en vérifiant et en complétant avec les responsables des différentes activités le temps des employés surnuméraires; - en complétant, à la dactylo, les fiches des nouveaux employés surnuméraires et en leur	1%	4%	5%

No	Fonctions et tâches	INF.	NON	TOTAL
	faisant compléter les feuilles d'exemptions et de demande d'emploi; - en acheminant les cartes de temps au commis de la paye; - en compilant, à l'aide de l'ordinateur, les salaires des employés surnuméraires.			
4	**Faire l'émission des cartes de citoyen pour les résidents-demandeur de la ville :** - en complétant, manuellement, le feuillet pour les cartes et en produisant les cartes; - en vérifiant les coordonnées des contribuables (noms, adresses, etc.); - en percevant l'argent des cartes de citoyen et en émettant, au besoin, les reçus; - en envoyant par la poste les cartes aux citoyens.	**0%**	**15%**	**15%**
	TOTAL	**0%**	**15%**	**15%**

INCIDENCE DE L'INFORMATISATION

	TEMPS DE TRAVAIL		
	INFOR.	NON INFOR.	TOTAL
FONCTION 1	30%	20%	50%
FONCTION 2	28%	2%	30%
FONCTION 3	1%	4%	5%
FONCTION 4	0%	15%	15%
TOTAL	59%	41%	100%

INCIDENCE DE L'INFORMATISATION SUR LE TEMPS DE TRAVAIL



QUALIFICATIONS

CONNAISSANCES
- base en informatique (banque de données, traitement de texte)
- dactylographie

APTITUDES
- utilisation d'un ordinateur

FORMATION
- cours de secrétariat (avec des notions de comptabilité)

QUALITÉS PERSONNELLES
- entregent
- patience
- initiative
- motivation
- sens des responsabilités

EXPÉRIENCE
- expérience avec le public
- expérience de base en comptabilité
- expérience dans le domaine de l'informatique

ÉQUIPEMENTS ET LOGICIELS

ÉQUIPEMENTS
- 1 machine à écrire Olympia
- 1 calculatrice
- 1 lamineuse
- 1 micro-ordinateur (relié au système 36)
- 1 imprimante

LOGICIELS
- Visio 4
- Excel
- autres logiciels à déterminer

APPROBATION DU CONTENU

TITULAIRE
SUPÉRIEUR IMMÉDIAT
RESPONSABLE DU CCRIT

Annexe L

Grille d'analyse des emplois de bureau

SECTION 1 : IDENTIFICATION

Nom de l'employé : _____

Titre du poste : Sténodactylo

Direction : Finances et trésorerie

Temps de travail informatisé : 56 %

SECTION 2 : ANALYSE DE L'EMPLOI

FONCTIONS	Temps de travail informatisé	Temps de travail non-informatisé
1- travaux de secrétariat	25 %	25 %
2- compilation de données comptables	18 %	2 %
3- réception de chèques	0 %	5 %
4- petite caisse	0 %	10 %
5- suivi du budget de la ville	8 %	2 %
6- inventaire de l'équipement de bureau	5 %	0 %
TOTAL	56 %	44 %

Annexe M

Contenu des tâches

(% de temps de travail informatisé par ordre décroissant)

NO	DIRECTION	EMPLOIS	CATEGORIE D'EMPLOI	TEMPS DE TRAVAIL	
				INFORMATISÉ	NON INFOR-MATISÉ
1.	Finances et trés.	opér.-vérif.	bureau	90 %	10 %
2.	Finances et trés.	opér.-vérif.	bureau	90 %	10 %
3.	Finances et trés.	chef inform.	cadre	85 %	15 %
4.	Finances et trés.	commis junior	bureau	75 %	25 %
5.	Finances et trés.	adjoint chef informatique	cadre	70 %	30 %
6.	Finances et trés.	commis junior	bureau	67 %	33 %
7.	Loisirs et culture	secrétaire-dactylo	bureau	59 %	41 %
8.	Finances et trés.	caissier-parcomètre	bureau	58 %	42 %
9.	Finances et trés.	sténodactylo	bureau	56 %	44 %
10.	Greffier	sténodactylo	bureau	52 %	48 %
11.	Greffier	sténodactylo	bureau	52 %	48 %
12.	Finances et trés.	secrétaire-dactylo	bureau	50 %	50 %
13.	Sécurité publique	dactylo B	bureau	46 %	54 %
14	Loisirs et culture	régisseur des sports	cadre	45 %	55 %
15.	Finances et trés.	agent de recouvrement	bureau	43 %	57 %
16.	Sécurité publique	dactylo B	bureau	40 %	60 %
17.	Finances et trés.	secrétaire-dactylo	bureau	38 %	62 %
18.	Services techn.	sténodactylo	bureau	20 %	80 %
19.	Finances et trés.	secrétaire-dactylo	bureau	8 %	92 %
20.	Sécurité publique	greffier	bureau	2 %	98 %

Annexe N

Grille d'analyse des emplois de bureau

SECTION 1 : IDENTIFICATION

Nom de l'employé : _____

Titre du poste : Sténodactylo

Direction : Finances et trésorerie

Temps de travail informatisé : 56 %

SECTION 2 : ÉVALUATION DE L'EMPLOI

FACTEURS		informatisation (Points obtenus)	non-informatisation (Points obtenus)
1- Formation		72	72
2- Latitude d'action et d'initiative		64	64
3- Complexité, jugement et difficultés		90	90
4- Expérience et apprentissage		75	50
5- Communications		60	60
6- Surveillance	Degré A-	10	10
	Degré B-	15	15
7- Exigences physiques		14	6
8- Conditions de travail		5	5
TOTAL		405	372
CLASSE		4	3

Annexe Q

PROFIL DE SÉLECTION DES STÉNODACTYLOS

EXGIGENCES

FORMATION
- Cours de secrétariat générale (niveau secondaire V)

EXPÉRIENCE
- Expérience dans le domaine de l'informatique (traitement de texte, chiffrier)

et/ou

- Expérience dans le domaine du secrétariat

CONNAISSANCES
- Connaissance de base en informatique (traitement de texte, chiffrier, etc.)
- Connaissance de la dactylo
- Connaissance de la sténodactylo (serait un atout)
- Connaissance du français

APTITUDES
- Aptitude à utiliser l'ordinateur
- Aptitude à travailler avec un dictaphone (serait un atout)

QUALITÉS PERSONNELLES
- Entregent
- Initiative
- Diplomate
- Discrétion